



# Modelo de Gestión del Riesgo de LA/FT para el sector real

Guía para la adopción de un Sistema de Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo en el sector real



# Modelo de Gestión del Riesgo de LA/FT para el sector real

Guía para la adopción de un Sistema de Gestión  
del Riesgo de Lavado de Activos y de Financiación  
del Terrorismo en el sector real



## CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Consuelo Caldas Cano  
Presidente Ejecutiva

Lina María Castaño Mesa  
Vicepresidenta de Gestión Cívica y Social

Jairo García Guerrero  
Director de Seguridad y Convivencia

Paola Isabel Gómez Bolaños  
Coordinadora de Proyecto

## OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO

### Programa de Asistencia Legal para América Latina y el Caribe

Aldo Lale-Demoz  
Representante UNODC Colombia

Kristian Hölge  
Asesor Regional Legal

Mónica Jiménez  
Experta Financiera

Mónica Mendoza  
Coordinadora de Proyectos

## CONSULTORES

Carlos Mario Serna Jaramillo  
Serna Consultores Asociados Ltda.

Luis Eduardo Daza Giraldo

## EMPRESAS PILOTO

Cámara de Comercio de Bogotá

Empresa Colombiana de Petróleos S.A.–  
Ecopetrol

Servicios Postales Nacionales 4-72

Negocios Generales de Sistemas S.A.

## AGRADECIMIENTOS

Empresa Colombiana de Petróleos S.A.–  
Ecopetrol

Javier Gutiérrez Pemberthy, Presidente  
Margarita Obregón, Secretaria General  
Ingrid Lorena Dumez, Directora Unidad Ética y Cumplimiento  
Camilo Rodríguez, Profesional Dirección Unidad Ética y Cumplimiento

Servicios Postales Nacionales S.A. 4-72  
Juan Ernesto Vargas Uribe, Presidente  
Nicolás Galvis, Jefe Nacional de Servicios Financieros Postales  
Orlando Bolívar, Oficial de Cumplimiento

Negocios Generales de Sistemas S.A.  
Jorge Vargas, Gerente General  
Antonio Reyes, Gerente Administrativo y Financiero

Diseño y diagramación  
Isabel Fernández Fernández

# Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
La importancia de una guía o modelo para el diseño y adopción del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT .....	8
Modelo NRS .....	9
Generalidades .....	10
Negocios y riesgos .....	11
A. Soportes para el diseño y desarrollo del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT para el sector real .....	13
B. Definiciones - glosario .....	14
C. Estructura del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT .....	15
 <b>ETAPA UNO.</b>	
Diagnóstico .....	17
Paso 1: Comprometer a los dueños y directivos del negocio .....	18
Paso 2: Determinar el contexto externo e interno en el que se desenvuelve la empresa .....	19
Paso 3: Determinar los factores de riesgo de LA/FT .....	25
Paso 4: Elaboración del diagnóstico del riesgo de LA/FT.....	26
Paso 5: Definición de las metodologías y herramientas para la gestión de riesgos de LA/FT .....	27
 <b>ETAPA DOS.</b>	
Identificación de los riesgos .....	28
Paso 1: Identificar los eventos de riesgo para cada factor de riesgo y sus causas .....	29

**ETAPA TRES.**

Medición o evaluación de los riesgos ..... 32

    Paso 1: Determinar los criterios para la medición de los riesgos ..... 33

**ETAPA CUATRO.**

Adopción de controles – medidas preventivas. Calificación y valoración de los controles de los riesgos de LA/FT ..... 37

    1. Tipos de controles ..... 39

    2. Formas de los controles ..... 39

    3. Clasificación de los controles sobre su implementación ..... 40

    4. Valoración de los controles ..... 40

    5. Opciones de tratamiento – determinación de controles ..... 40

    Paso 1: Defina los controles para mitigar cada uno de los eventos de riesgo ..... 42

    Paso 2: Definir los procedimientos para la aplicación de los controles ..... 43

    Paso 3: Diseñar y aplicar un plan de tratamiento de los riesgos de LA/FT ..... 43

    Paso 4: Seguimiento y control de las operaciones de las contrapartes para efectos de la detección y reporte de operaciones a las autoridades ..... 44

**ETAPA CINCO.**

Divulgación y documentación (capacitación y consulta) ..... 47

    Paso 1: Proveer un sistema de documentos y registros de las etapas y elementos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT ..... 49

Paso 2: Definir procedimientos para la realización de reportes internos y externos .....	51
Paso 3: Diseño y ejecución del programa de capacitación y del plan de divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT .....	51
Paso 4: Divulgación de los controles para mitigar el riesgo de LA/FT .....	52
Paso 5: Definir procedimientos para la imposición de sanciones ante el incumplimiento de la aplicación de controles .....	53

**ETAPA SEIS.**

Seguimiento o monitoreo .....	54
-------------------------------	----

- 5 -

Paso 1: Defina procedimientos para la realización de actividades de monitoreo o seguimiento del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT .....	55
--	----

<b>Anexo 1.</b> El lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando como riesgos .....	57
--	----

<b>Anexo 2.</b> Definiciones – Glosario .....	67
---	----

<b>Anexo 3.</b> Actividades vulnerables para el LA/FT .....	74
---	----

<b>Anexo 4.</b> Metodologías y herramientas del sistema de gestión del riesgo de LA/FT .....	76
--	----

<b>Anexo 5.</b> Guía para la definición de medidas preventivas (controles) y detección de inusualidades .....	81
---	----

<b>Recursos (anexo informativo)</b> .....	98
---	----

# Introducción

- 6 -

La pregunta inicial para entender el propósito de esta guía de gestión empresarial del programa Negocios Responsables y Seguros (NRS)<sup>1</sup> sería la siguiente: ¿es necesario proteger su negocio de los riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando?

La respuesta parece obvia, sí. Sin embargo, este tema aún no se ha divulgado suficientemente en el sector real de la economía para entender estos riesgos como una responsabilidad empresarial, como una buena práctica, como una “debida diligencia”; no se trata de una simple estrategia de buena reputación y, además, puede ser una oportunidad para su negocio.

Los negocios, entendidos como toda actividad económica realizada en forma habitual y profesional por una persona natural o empresa, con o sin fines de lucro, deben ser protegidos de diversas amenazas internas o externas (riesgos).

Las amenazas internas para los negocios pueden originarse en la falta o debilidad de controles, insuficiencia de políticas o procedimientos, o por la ausencia de valores institucionales fuertes que prevengan la complicidad con actividades ilegales.

Los riesgos externos pueden venir de clientes, proveedores, comunidad o terceros que tratan de involucrar a los negocios directa o indirectamente en actividades ilegales.

Una de las maneras como las organizaciones criminales pueden involucrar a los negocios en actividades ilegales, como el lavado de activos, la financiación del terrorismo o el contrabando, es con propuestas económicas atractivas.

1. NRS – Negocios Responsables y Seguros es una alianza público-privada para combatir el lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando ([www.negociosresponsablesyseguros.org](http://www.negociosresponsablesyseguros.org)).

Además, estas organizaciones criminales buscan actividades económicas lícitas para ocultar, transformar o administrar los recursos de sus actividades ilícitas<sup>2</sup>.

En adición, el dinero, activos o riqueza ilícita crea escenarios de competencia desleal, corrupción e influyen de manera negativa en el desempeño y sostenibilidad de los negocios.

Por lo anterior, resulta necesario y conveniente que los negocios se protejan contra estos riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando, porque las organizaciones criminales pueden tratar de usar sus negocios o involucrarlos en sus actividades ilegales.

En el mismo sentido, la comercialización o manejo de mercancías de contrabando, además de ser un delito, es un fenómeno que le ocasiona un daño enorme a la economía, disminuye el valor de los tributos a recaudar, genera un efecto de competencia desleal para la industria nacional y en lo social incrementa el desempleo. Los negocios deben evitar la comercialización de productos de contrabando.

Los riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando pueden estar presentes en todas las etapas del ciclo de vida de los negocios o afectar su cadena de valor, sin importar su tamaño, sector económico o ubicación geográfica.

En consecuencia, los negocios que no se protejan de estos riesgos, pueden terminar involucrados en procesos legales o administrativos que impliquen la cancelación de licencias, la pérdida de patrimonio o la mala reputación que ponen en peligro su continuidad y existencia.

Incluso, estas acciones legales (penales, administrativas, etc.) podrían hacerse extensivas a los dueños, administradores o funcionarios del negocio mediante sanciones, multas, indemnizaciones, embargos, inclusión en listas o bases de datos de organismos o autoridades, o medidas judiciales como detención, extradición o pérdida de los bienes a través de procesos de extinción del derecho de dominio, entre otras.

Por todo lo anterior, los negocios que implementan medidas preventivas contra los riesgos de lavado de activos, la financiación del terrorismo

2. Cuando se mencionan actividades ilícitas o ilegales en este documento, se hace referencia a los delitos relacionados con el lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando, tales como el narcotráfico, el concierto para delinquir, el tráfico de armas, el secuestro y la extorsión, la corrupción, la trata de personas y el tráfico de migrantes.

y el contrabando reducen el riesgo de sanciones legales, evitan la complicidad, corrupción y mejoran su reputación empresarial en el mercado.

Además, los negocios que incorporan las buenas prácticas del Modelo NRS:

- Contribuyen a la prevención de delitos como el lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando.
- Favorecen la permanencia y sostenibilidad de los negocios.
- Atraen inversionistas.
- Generan seguridad y confianza sectorial.
- Desarrollan una gestión empresarial responsable y segura.
- Mejoran la toma de decisiones estratégicas.
- Fomentan la competencia económica legítima.

- 8 -

Por otra parte, la gestión de riesgo es una parte integral de las buenas prácticas de administración y un elemento esencial de la buena dirección corporativa. Por ello se dice que la administración del riesgo forma parte del Buen Gobierno Corporativo.

3. Infortunadamente, en varios países se dan denominaciones diferentes al delito de lavado de activos (legitimación de capitales, blanqueo, lavado de dinero, etc.), y a los sistemas de prevención en cada país las autoridades le dan un nombre diferente. Para efectos del presente documento, utilizaremos la denominación de “lavado de activos”, y para hacer referencia al Sistema de Administración de Riesgos del LA/FT, utilizaremos “Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT”.

El riesgo del lavado de activos y de financiación del terrorismo (en adelante LA/FT), no ha tenido un desarrollo concreto (salvo en pocos países), pese a su especificidad, su impacto y las graves consecuencias que se derivan de su ocurrencia, hasta la expedición de las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (en adelante GAFI), las cuales sugieren el diseño, implementación y funcionamiento de un Sistema de Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo<sup>3</sup>.

### **La importancia de una guía o modelo para el diseño y adopción del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT**

En el ámbito de los grupos internacionales sobre la importancia de la administración del riesgo de LA/FT, se resalta la acción del GAFI, grupo que emitió en el 2007 el documento denominado *Guidance on the risk-based approach to combating money laundering and terrorist financing*. GAFI, en el cual invita a los países a desarrollar sistemas

de administración de riesgos de LA/FT, para prevenir y controlar estos delitos.

La elaboración de un modelo o guía para la adopción de un Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, debe, además de tener presente las normas y guías internacionales para el LA/FT, seguir las guías y estándares internacionales sobre administración de riesgos.

El Modelo NRS para la adopción de un Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, es una guía que recoge criterios y métodos uniformes para el desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, y reconoce el riesgo de cada empresa.

Todas las normas de lucha contra la delincuencia organizada, el terrorismo y el lavado de activos tienen como base la globalización y estandarización de las normas.

- 9 -

Así mismo, la administración del riesgo debe responder al desarrollo de un proceso que ejecute una serie de etapas uniformes.

Dicho proceso debe responder al estándar y norma técnica australiana (*Estándar Australiano para la Administración de Riesgos AS/NZS 4360 - Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009*), y reconocer la especial naturaleza y características del riesgo de LA/FT.

La aplicación de las etapas que componen el proceso que se describe en el estándar y norma australiana, a la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, requiere de ajustes y adecuaciones.

## **Modelo NRS**

Este documento de gestión empresarial contra los riesgos de lavado de activos (LA), la financiación del terrorismo (FT) y el contrabando (CB), es una guía que fortalece y complementa la gestión empresarial, y es uno de los componentes del programa NRS, “Negocios Responsables y Seguros”.

El programa NRS es una iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga

y el Delito (UNODC, por sus siglas en inglés) y de la Embajada Británica en Colombia, que busca, entre otros objetivos, facilitar la integración de medidas antilavado, contra la financiación del terrorismo y el contrabando en la gestión empresarial y de los negocios ([www.negociosresponsablesyseguros.org](http://www.negociosresponsablesyseguros.org)).

Ésta es la primera versión de la guía y ofrece a los empresarios —de manera sencilla, práctica y clara— implementar, de forma proactiva, medidas preventivas en su negocio.

Una de las etapas del Modelo NRS es la adopción de “medidas preventivas” o “controles”.

Las “medidas preventivas” son controles mínimos sugeridos para la prevención de los riesgos de lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando en los procesos de los negocios, y son el punto de partida para realizar una debida diligencia.

- 10 -

Estas medidas preventivas sugieren una cultura empresarial mediante la debida diligencia en los procesos de ventas, compras, selección y contratación de empleados y funcionarios, apalancamiento financiero y administración, y las características del sector de su negocio.

Por esto, las medidas preventivas se han desarrollado como un componente clave para la implementación de los controles sugeridos, y deben considerar las características, actividad económica, tamaño y ubicación geográfica de cada negocio.

## Generalidades

El modelo está diseñado para ayudar a los empresarios a fortalecer e implementar medidas preventivas o controles en los negocios con el fin de garantizar su permanencia, transparencia, reputación y evitar verse involucrados en actividades ilícitas. Estas medidas deben convertirse en una buena práctica y formar parte de su cultura empresarial.

Este modelo está dirigido a empresarios. Se desarrolló con una metodología paso a paso, para integrar las medidas sugeridas a las estrategias, políticas, procesos y procedimientos de los negocios.

La metodología sugerida en este documento se validó con varias empresas que aceptaron ser empresas piloto<sup>4</sup> y nos dieron apoyo en el alcance de cada una de las etapas sugeridas en el modelo.

La implementación de las medidas sugeridas genera valor agregado a los negocios, fortalece las prácticas empresariales, mejora la reputación, fortalece la cultura empresarial en los empleados, incrementa la productividad y ayuda a construir una sociedad y unos mercados responsables y seguros.

Se espera que el contenido de esta guía complemente y se integre a otras medidas preventivas, ya existentes en su negocio.

Así mismo, esta guía contribuye a las acciones desarrolladas en los negocios que han implementado procesos de Responsabilidad Social Empresarial o Gobierno Corporativo.

- 11 -

Los objetivos específicos de esta guía son:

- a) Dar a conocer a los empresarios los delitos de lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando como riesgos para su negocio;
- b) Presentar las medidas o controles que se pueden implementar para prevenir dichos riesgos, y
- c) Sugerir una metodología sencilla de implementación y mantenimiento de dichas medidas.

## Negocios y riesgos

Hoy, una de las tareas más desafiantes para los empresarios es la de hacer negocios con responsabilidad, con seguridad y ajustados a las normas legales. Por esto, existe una clara necesidad de orientar o fortalecer su gestión empresarial con herramientas como este Modelo NRS.

Los empresarios toman riesgos y, por consiguiente, deberían tomar medidas preventivas para protegerse de los diferentes riesgos que afrontan en el desarrollo de su actividad comercial y financiera.

Esta guía ofrece una respuesta a esa necesidad de orientación y ayuda para que los negocios puedan integrar medidas preventivas contra

4. Cámara de Comercio de Bogotá; Empresa Colombiana de Petróleos S.A. –Ecopetrol; Servicios Postales Nacionales 4-72 y Negocios Generales de Sistemas S.A.

los riesgos de lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando de forma exitosa y como parte integral de su actividad empresarial.

Existen varias razones persuasivas para que los negocios incorporen medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB en sus estrategias, políticas, procesos y procedimientos.

Una de ellas es que los negocios, cada vez más, se desarrollan en escenarios internacionales, y por tanto, se requieren mercados sanos y sostenibles, así como oportunidades equitativas (justicia en los mercados).

A su vez, las actividades criminales como el narcotráfico, la corrupción y el terrorismo, entre otras, son fenómenos transnacionales que representan una amenaza no sólo para el país, sino también para la región o el mundo entero.

**- 12 -**

Otra razón: cada vez los riesgos asociados a conductas delictivas como el lavado de activos, la financiación del terrorismo y la corrupción son objeto de recomendaciones (internacionales o locales), de regulación por organismos o autoridades, que buscan la protección de los sistemas económicos y de los mercados.

Un ejemplo claro, son las obligaciones adquiridas por el país en el marco de las convenciones de las Naciones Unidas, en especial las relacionadas en la lucha contra el narcotráfico, la delincuencia organizada y la corrupción (Viena, Palermo y Mérida<sup>5</sup>).

5. Las convenciones de las Naciones Unidas de Viena (1988), Palermo (2000) y Mérida (2003) las ha ratificado e incorporado Colombia en su legislación interna.

Así mismo, debemos destacar la importancia de los estándares internacionales en esta materia, como las recomendaciones del GAFI<sup>6</sup>, que son medidas específicas contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

6. El GAFI —Grupo de Acción Financiera Internacional— es un organismo intergubernamental que desarrolla y promueve políticas nacionales e internacionales para combatir el lavado de dinero y la financiación del terrorismo.

Por tanto, estas recomendaciones internacionales imponen obligaciones no sólo al Estado y las instituciones que lo integran, sino también a todos los sectores que conforman la sociedad. Esto no excluye al sector empresarial.

En el anexo 1, encontrará un breve análisis del lavado de activos y financiación del terrorismo como un “riesgo” en el contexto nacional e internacional.

Por lo anterior, en cumplimiento de estas obligaciones internacionales, el Estado interviene regularmente en diferentes sectores de la economía, para protegerla de los riesgos asociados al lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando.

En ejercicio de la facultad de intervención del Estado, Colombia ha venido regulando en esta materia a los sectores financiero, de economía solidaria, notariado, entre otros, y cada vez se hace extensivo a los demás.

Si bien existen sectores regulados, una opción para prevenirse de estos riesgos es la adopción de esquemas de autorregulación, como esta guía.

Los mecanismos de autorregulación en los negocios y las medidas preventivas sugeridas en esta guía pueden generar más valor agregado, facilitar el cumplimiento de futuras regulaciones, ofrecer nuevas oportunidades y mejorar la administración de riesgos específicos como el lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando.

La implementación de las medidas preventivas contenidas en esta guía, garantizan mayor transparencia de los negocios, como resultado de la construcción o fortalecimiento de procedimientos (sencillos o complejos) para prevenir los riesgos mencionados.

A su vez, garantiza mayor organización en los negocios porque implica una revisión detallada de prácticas y procedimientos comerciales y financieros. Implica mayor transparencia porque involucra a todos los actores que se relacionan de manera directa con su negocio (grupos de interés o *stakeholders*<sup>7</sup>), o a quienes participan o se deben enterar de las medidas incorporadas para evitar los riesgos y fortalecer la cultura de legalidad de los negocios.

7. *Stakeholders*: concepto utilizado por primera vez por R. E. Freeman en 1984. Se refiere a los grupos de individuos que se ven o pueden verse afectados (de manera positiva o negativa) por la actividad de una empresa.

## **A. Soportes para el diseño y desarrollo del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT para el sector real**

Para la elaboración de un Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, se sugiere tomar en consideración las siguientes disposiciones y estándares internacionales:

- Guía de evaluación del riesgo para combatir el lavado de activos y la financiación del terrorismo. *Guidance on the risk-based approach to combatting money laundering and terrorist financing (GAFI)*.
- Recomendaciones internacionales: Naciones Unidas, GAFI, GAFIC, GAFISUD y Comité de Basilea.
- Estándar de Australia y Nueva Zelanda sobre administración de riesgos: AS/NZS 4360 - Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009.
- Marco integrado de administración de riesgos corporativos. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.
- Las normas locales sobre prevención y control de LA/FT.
- Las instrucciones impartidas por las autoridades de regulación y supervisión.

- 14 -

En la página web del programa NRS ([www.negociosresponsablesyseguros.org](http://www.negociosresponsablesyseguros.org)) se encuentran las regulaciones internacionales sobre prevención del LA/FT y administración de riesgos.

Un administrador de riesgos de LA/FT debe conocer en detalle las regulaciones allí contenidas y, por ello, para el diseño y adopción del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT se debe, en primer lugar, conocer en detalle las normas mencionadas; por tanto, se sugiere el análisis de los documentos mencionados.

## **B. Definiciones - glosario**

Es de vital importancia que toda administración de riesgos cuente con un glosario que recoja las definiciones claras y precisas de los términos que se utilizarán en el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

En el caso del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT del Modelo NRS, este glosario resulta mucho más importante, toda vez que muchos de los términos utilizados y de los conceptos y metodologías difieren de otros procesos de administración de riesgos.

Uno de los principales problemas y obstáculos que se encuentran al diseñar y adoptar un sistema de administración de riesgos de LA/FT, son las denominaciones distintas que se dan a los conceptos que deberían ser uniformes.

Por ello, uno de los primeros esfuerzos de estandarización es el propender por un glosario de términos uniformes para efectos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT del Modelo NRS, independientemente de los documentos internacionales o normas de los distintos países que utilicen términos diferentes.

- 15 -

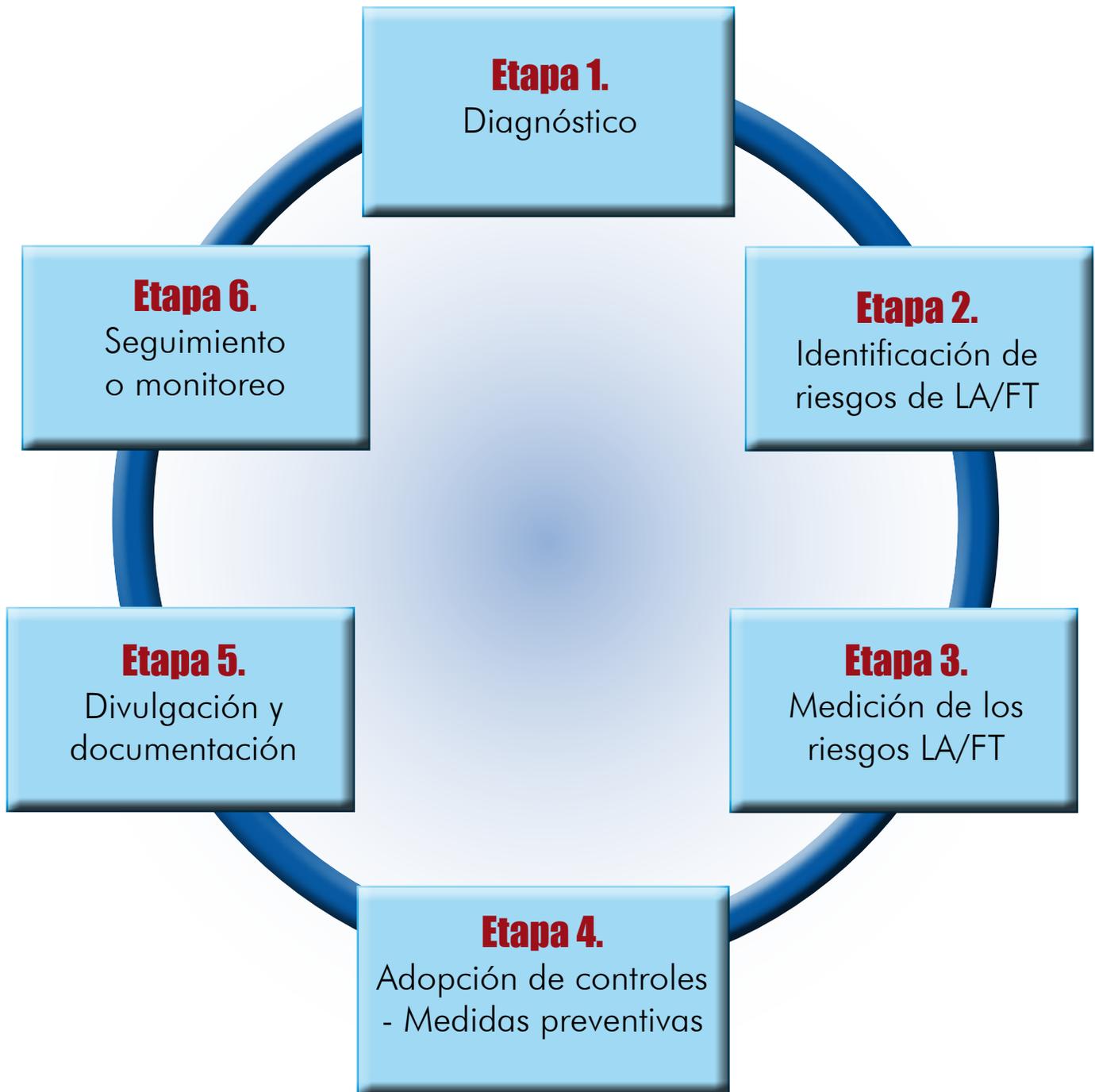
Por lo anterior, se elaboró un glosario (anexo 2) con el fin de poder acordar definiciones y conceptos uniformes que se utilicen para la implantación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT del Modelo NRS, para lo cual nos hemos basado, principalmente, en el Estándar de Australia y Nueva Zelanda sobre administración de riesgos: AS/NZS: 4360 Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009.

### **C. Estructura del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT**

La estructura que se le ha dado a la presente guía busca respetar el estándar internacional de administración de riesgos, adecuándolo a la naturaleza especial del riesgo de LA/FT.

Así, el presente documento incluye y desarrolla todas las etapas recomendadas por el estándar internacional de administración de riesgos y cada una de dichas etapas se desarrolla mediante la ejecución de pasos.

# Estructura



# Etapa 1



**DIAGNÓSTICO**

De conformidad con las etapas que recomiendan la norma australiana para la administración de los riesgos y las guías de COSO, la primera etapa del Modelo NRS es la del *Diagnóstico del riesgo de LA/FT*.

Esta etapa tiene como principal objetivo, *comprometer a los dueños y directivos del negocio, conocer el contexto de la entidad, elaborar el diagnóstico del riesgo de LA/FT y definir las metodologías, técnicas, herramientas y fuentes de información para el diseño y adopción del Sistema.*

## **Paso 1:** **Comprometer a los dueños y directivos del negocio**

Uno de los aspectos fundamentales en la adopción o fortalecimiento de medidas preventivas para proteger su negocio de los riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando es el compromiso, real y decidido, de los dueños y directivos.

- 18 -

*Es esencial el compromiso de los dueños y directivos de los negocios para adoptar medidas, programas, estrategias, manuales, políticas, procesos, procedimientos, cultura institucional, herramientas, buenas prácticas, reportes y ejemplos que demuestren un verdadero rechazo a prácticas que faciliten la realización de actividades ilícitas o sospechosas de dicha condición.*

Los dueños, administradores y directivos de los negocios son las personas más interesadas para que la actividad comercial y financiera se desarrolle de manera sostenida, responsable y segura. Además, son las personas con mayor grado de responsabilidad y compromiso en la adopción de medidas que garanticen la realización de actividades legales en el negocio, porque su riesgo legal (verse involucrado en procesos penales o administrativos) y su reputación es superior al de los demás miembros.

Por tanto, y para garantizar la puesta en marcha, crecimiento y sostenibilidad del negocio, se debe fomentar una cultura empresarial que rechace propuestas de negocios dudosos o ilícitos, que incorpore prácticas de sana competencia, que fomente espacios y costumbres orientadas hacia la legalidad en su actividad, que evite prácticas inseguras y que promueva el desarrollo y fortalecimiento de todos sus grupos de interés (directivos, colaboradores, proveedores y contratistas, usuarios y clientes, comunidad y medioambiente).

Este compromiso de los dueños y directivos debería constar en códigos de ética, actas, formatos, manuales o documentos institucionales.

## **Paso 2: Determinar el contexto externo e interno en el que se desenvuelve la empresa. SU NEGOCIO Y LA ESTRATEGIA**

Los estándares internacionales sobre administración de riesgos establecen que la política de administración de los riesgos de LA/FT debe ser relevante para el contexto estratégico de la entidad y para sus metas, objetivos y la naturaleza de su negocio.

Por ello, para definir los lineamientos básicos dentro de los cuales debe administrarse los riesgos asociados al LA/FT, se debe, en primer lugar, analizar el *contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos de la empresa*.

- 19 -

Los riesgos asociados al LA/FT, dependen de lo que resuelvan los socios y los administradores qué debe hacer la empresa.

La exposición a los factores de riesgo o fuentes de peligro depende del contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos que decidan los socios y los administradores de la empresa.

Ellos definen las estrategias, metas y objetivos de la empresa, y, a su vez, deciden los entornos de riesgo y los distintos factores de peligro a los que expone a la empresa.

*Comprométase y comprometa a los directivos de su negocio con la adopción de medidas preventivas contra el lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando.*

Hacer negocios implica desarrollar diversas actividades, como comprar bienes o servicios, vender productos, pagar facturas, contratar, liquidar, importar, exportar, negociar o administrar mercancías o suministros, bienes o servicios, deudas o activos, infraestructura o personal, entre otros. Es decir, implica desarrollar diversas actividades económicas.

Estas actividades generalmente están definidas en el objeto social que desarrolla todo negocio, y a su vez, involucran la realización de transacciones económicas, ya sea con fines de lucro o sin ellos.

Los grupos internacionales han dado importantes guías calificando qué tipo de actividades son vulnerables al LA/FT, es decir, su actividad es riesgosa por su propia naturaleza o características (riesgo inherente). En el anexo 3 se observa una relación de las actividades consideradas como vulnerables para el LA/FT. Los riesgos que enfrentan las empresas son de diferente índole. Uno es la exposición a ser utilizado para actividades delictivas, en especial para el LA/FT.

Por lo anterior, un paso importante para la elaboración del *Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT del Modelo NRS* en la empresa, comprende:

- Establecer el contexto externo.
- Establecer el contexto interno.
- Establecer el contexto de administración o gestión de riesgos.

- 20 -

## **1. Establecer el contexto externo**

Para implementar un Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, es necesario determinar la relación entre la empresa y el ambiente en el que opera, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

En la etapa de definición del contexto se deben determinar los elementos cruciales que podrían sustentar o dificultar la administración de los riesgos asociados al LA/FT que la empresa enfrenta, para lo cual debe llevarse a cabo un análisis estratégico.

Debe existir una estrecha relación y alineación entre la misión u objetivos estratégicos de la empresa y la administración de los riesgos asociados al LA/FT a los cuales está expuesta.

En esta etapa se define el contexto en que la empresa opera; se define la relación entre la empresa y su medioambiente.

Se sugiere analizar los siguientes aspectos para el establecimiento del contexto externo:

#### A) El entorno regulatorio y de negocios de la empresa

Se debe analizar cuál es el entorno normativo en el que se desenvuelve la empresa, para identificar posibles elementos relevantes en materia de LA/FT.

#### B) La identificación de las partes interesadas externas

De manera general, los interesados en un proceso de implementación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT son aquellos individuos que están, o perciben estar, afectados por una decisión o actividad del proceso. Los interesados externos reúnen estas características y no pertenecen a la empresa.

## 2. Establecer el contexto interno

-21-

Para implementar el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, es necesario conocer el contexto organizacional, entender y conocer la empresa, sus objetivos y estrategias.

Por tal circunstancia, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- a) La administración de los riesgos asociados al LA/FT tiene lugar en el *contexto de las metas, objetivos y estrategias de la empresa*.
- b) Por lo anterior, para analizar el nivel de riesgo de LA/FT de la empresa, se debe partir del estudio de las metas, objetivos, estrategias de la organización a la cual se está aplicando el proceso de administración de riesgos de LA/FT.
- c) El proceso deberá ser llevado a cabo con plena consideración de la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades.

El contexto interno comprende:

#### A) El direccionamiento estratégico de la empresa (visión, misión, oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades)

El direccionamiento estratégico de la empresa determina, en muy buena parte, elementos que pueden resultar claves a la hora de establecer posibles estrategias de prevención y control al LA/FT.

## B) El entorno interno de negocios

Con relación a lo anterior debe precisarse:

- **Servicios y productos:** qué productos o servicios ofrece la empresa, qué nuevos productos o servicios ofrecerá en el futuro, las condiciones en las cuales los ofrece y las perspectivas respecto a éstos.
- **Clientes:** cuál es el nicho de mercado de la empresa, cuáles son los clientes actuales y potenciales y el perfil de ellos.
- **Canales de distribución:** precisar cuáles son los canales de distribución internos y externos, las perspectivas de nuevos canales de distribución, cuál es su operatividad y la clase de vínculo jurídico con la entidad.
- **Áreas geográficas:** en qué áreas geográficas locales o internacionales la entidad presta sus servicios o vende sus productos y las perspectivas de expansión.

-22-

## C) Los interesados internos

Los interesados internos en el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT son los siguientes:

1. Los accionistas o socios.
2. La junta directiva.
3. El representante legal.
4. Los gerentes de área.
5. El auditor interno.
6. El revisor fiscal.
7. Los empleados y demás personas que prestan servicios temporales, de *outsourcing* o forman parte de los canales de distribución.

## D) El sistema de gestión, control y administración

Todo sistema de gestión de riesgos, incluido el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, debe ser compatible o armónico con los sistemas de

gestión, control y administración de la empresa, y en tal medida debe alinearse con su estructura y procesos actuales.

Así mismo, la gestión de riesgos forma parte del Buen Gobierno Corporativo, del control interno que existe en la empresa y del sistema de gestión en general.

Por tal circunstancia, como parte del contexto interno, es necesario conocer la estructura de gestión, control y administración para que el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT que se diseñe e implemente en la empresa, sea compatible con la estructura y lineamientos de gestión de la empresa.

Por lo expresado, es necesario analizar los siguientes aspectos:

- El Buen Gobierno Corporativo de la empresa.
- El Código de Ética o de Conducta.
- La política de administración de riesgos.
- El control interno.
- La función y la responsabilidad de la junta directiva y el representante legal en la administración del riesgo.

-23-

### **3. Definir la estructura requerida para el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT**

#### **A) Definición de los objetivos de la administración de riesgos de LA/FT**

Uno de los primeros pasos para el diseño y adopción de un Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, es la definición de los objetivos de la administración del riesgo de LA/FT, los cuales deben estar alineados con los objetivos de la empresa.

#### **B) Definición de las políticas de la administración de riesgos de LA/FT**

El Código de Ética y de Buen Gobierno Corporativo, pueden servir de guía para la elaboración de las políticas del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT de la empresa.

Para la implementación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT de la empresa, se debe definir la estructura organizacional para la administración de riesgos y la estructura de control del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, tomando en consideración la naturaleza del riesgo de LA/FT y el alcance involucrado en la implementación del Sistema.

### C) Definición de la estructura organizacional

Para la adecuada administración de los riesgos asociados al lavado de activos y financiación del terrorismo, es indispensable desarrollar y documentar la estructura corporativa para administrar los riesgos de LA/FT.

La estructura organizacional dependerá de la cultura organizacional y corporativa de la empresa. Normalmente comprende:

-24-

1. La junta directiva.
2. El gerente o el representante legal.
3. El comité de riesgo (si existe).
4. El funcionario o persona encargada de las funciones de cumplimiento.
5. Los vicepresidentes, gerentes o directores responsables de procesos en los que existan factores de LA/FT.
6. Todos los empleados permanentes y temporales.

El esquema que considera más adecuado para la administración del riesgo de LA/FT, es un esquema centralizado en lo estratégico y descentralizado en lo operativo.

### D) Definición del sistema de control interno

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que el sistema de administración del riesgo de LA/FT y los controles implementados por virtud del mismo, son apropiados y suficientes; y que la gestión de riesgo de LA/FT se desarrolla eficazmente, según las directrices marcadas por la junta directiva y la administración de la empresa.

Los órganos de control del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT pueden ser los siguientes, dependiendo de la estructura y el carácter jurídico de la empresa:

1. Comité de auditoría.
2. Contralor interno.
3. Revisoría fiscal.

### **Paso 3:** **Determinar los factores de riesgo de LA/FT**

Teniendo en cuenta la naturaleza especial del riesgo de LA/FT, las recomendaciones y documentos internacionales sobre prevención del LA/FT, los factores de riesgo de LA/FT difieren de los factores o fuentes de riesgo de los riesgos financieros u operativos.

-25-

Como resultado del análisis del contexto de la empresa, se determinan los factores de riesgo que deben ser objeto de administración y control. A título ilustrativo (cada empresa tiene factores de riesgo distintos), dichos factores podrían ser los siguientes<sup>8</sup>:

#### **A) Las contrapartes**

Los clientes internos y externos: las personas con las cuales la empresa tiene algún tipo de relación legal o contractual en desarrollo de su objeto social principal o conexo, es decir, las siguientes:

- a) Los accionistas o socios.
- b) Los administradores.
- c) Los empleados.
- d) Los clientes.
- e) Las personas naturales o jurídicas con las cuales se realizan operaciones de tesorería.
- f) Las instituciones en las que se apoya la entidad para realizar operaciones en el mercado de valores.
- g) Los proveedores de bienes o servicios.

8. Los “factores de riesgo de LA/FT” para cada empresa son diferentes y deben determinarse en la etapa del diagnóstico; la lista que se presenta es sólo un ejemplo.

## B) Los productos

Los productos son las operaciones realizadas por la empresa en desarrollo de su objeto social y que en efecto está ofreciendo a sus clientes.

## C) Los canales de distribución

Los canales que utiliza la empresa para la distribución de sus productos pueden ser internos y externos.

## D) Las áreas geográficas o jurisdicciones

Las áreas geográficas son las regiones o países en los que opera la empresa o en donde se encuentra el cliente o contraparte.

- 26 -

Los productos, los canales de distribución y las áreas geográficas, son calificados como “factores de riesgo” de LA/FT; sin embargo, pueden ser tratados como “criterios” para la valoración del riesgo de LA/FT de las respectivas “contrapartes”.

*Por lo anterior, las etapas del ciclo de gestión del riesgo de LA/FT (identificación, valoración, controles-tratamientos y monitoreo), se aplicarán sobre los procesos de las respectivas “contrapartes” que impliquen factores de riesgo de LA/FT.*

*En otras palabras, los “factores de riesgo de LA/FT” son las “contrapartes”, mencionadas anteriormente.*

## **Paso 4: Elaboración del diagnóstico del riesgo de LA/FT**

El último paso de esta etapa, es el de elaborar un diagnóstico general del riesgo de LA/FT, que reflejan cada uno de los factores de riesgo definidos en el numeral anterior ; y determinar una primera aproximación a nivel de riesgos inherente de LA/FT de la empresa.

Este diagnóstico inicial será la base para planear el desarrollo de las siguientes etapas (identificación, medición, control y monitoreo).

### **Paso 5:** **Definición de las metodologías y herramientas para la gestión de riesgos de LA/FT**

En esta etapa es necesario definir las metodologías, técnicas, herramientas y fuentes de información para el diseño y adopción del Sistema de Gestión del Riesgo.

Para estos efectos se sugiere consultar el anexo 4.

# Etapa 2



## **IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS**

Esta etapa o paso tiene como *principal objetivo identificar los riesgos de LA/FT inherentes al desarrollo de la actividad de la empresa.*

En esta etapa se identifican los eventos de riesgo de LA/FT, a los cuales está expuesta la empresa en cada uno de los factores de riesgo.

La identificación de los eventos de riesgo se hará para cada uno de los factores de riesgo de LA/FT que se hayan definido en la etapa del diagnóstico. Para estos efectos se sugiere aplicar a cada uno de los factores de riesgo que se hayan definido en la etapa del diagnóstico, las matrices de riesgo que adopte la empresa.

Para clasificar el grado de riesgo de LA/FT de los eventos de riesgos de cada uno de los factores de riesgo, se recomienda utilizar las siguientes clasificaciones:

- 29 -

- a) Alto riesgo;
- b) Medio riesgo, y
- c) Bajo riesgo.

### **Paso 1:** **Identificar los eventos de riesgo para cada factor de riesgo y sus causas**

Para cada factor de riesgo debe procederse a la identificación de los eventos de riesgo. Para estos efectos, la empresa debe apoyarse en las matrices de riesgos existentes en la empresa<sup>9</sup> o proceder al diseño de la respectiva matriz.

El alcance, forma y metodologías aplicables para la identificación de los eventos de riesgo, dependerá del nivel de riesgo de la empresa, de su tamaño, del desarrollo de los sistemas de gestión de riesgo de cada empresa.

Para la identificación de los riesgos de LA/FT, se pueden adelantar los siguientes procedimientos:

9. En el caso de que la empresa resuelva apoyarse en las matrices de riesgo existentes, debe tenerse en cuenta que en el diseño y aplicación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, no todas las metodologías y herramientas de la gestión de los riesgos empresariales son aplicables a la prevención del riesgo de LA/FT.

### — Enumerar los eventos de riesgo

El primer paso para identificar los riesgos, es determinar los eventos de riesgo en torno a cada criterio definido para cada factor.

Para estos efectos se debe ejecutar el siguiente procedimiento:

### — Definir ¿qué puede suceder?

Se puede elaborar una lista de los posibles eventos de riesgo; es decir, los incidentes o acontecimientos, derivados de una fuente interna o externa, que puede ser generador de un riesgo asociado al LA/FT.

Los eventos de riesgo son luego considerados en mayor detalle para identificar lo que puede suceder.

Dicha lista permite *definir qué puede suceder*, si tales eventos se presentan.

La lista de eventos de riesgo se debe basar en el análisis interno (experiencia de la industria y de la empresa), utilizando el análisis de tipologías y señales de alerta derivadas de análisis de expertos, documentos expedidos por las unidades de análisis financiero, y documentos y recomendaciones internacionales, sobre prevención de LA/FT.

### — Determinar ¿cómo y por qué puede suceder?

Habiendo identificado una lista de eventos, se deben *considerar las causas posibles*.

*Identificar causas* implica identificar las circunstancias que podrían materializar el riesgo.

Por tanto, se expresan los riesgos en términos de consecuencia, considerando las causas que pueden generarlo.

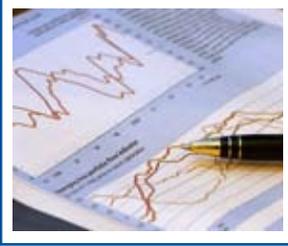
Se entiende por causa que origina el riesgo, los motivos por los cuales los factores de riesgos (o agentes generadores) pueden materializar el riesgo.

Las causas también forman parte de las matrices de riesgo.

Esta etapa tiene como principal objetivo “medir el riesgo inherente” frente a cada evento de riesgo.

CÓDIGO	EVENTO DE RIESGO	CAUSA
Código de identificación del evento de riesgo	Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo. ¿QUÉ PUEDE SUCEDER?	Explique la causa que da origen al evento de riesgo. ¿CÓMO Y POR QUÉ PUEDE SUCEDER?
RIESGO 1	1. Ser utilizado para el LA/FT y ser objeto de pérdida de reputación por no contar con patrones éticos y políticas para la prevención de LA/FT.	1.1. Inexistencia de patrones éticos y políticas para la prevención de LA/FT.

# Etapa 3



## MEDICIÓN O EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

El análisis de riesgos de LA/FT involucra medir la probabilidad o posibilidad de ocurrencia del riesgo inherente de LA/FT de cada uno de los eventos de riesgo en cada una de las matrices de riesgos diseñadas para cada factor de riesgo, así como el impacto en caso de materializarse mediante los riesgos asociados.

Las consecuencias y probabilidades se combinan para producir el nivel de riesgo.

La mejor forma y la más idónea para medir o evaluar el riesgo de LA/FT, es mediante estimaciones cualitativas derivadas de análisis de tipologías, el conocimiento de expertos, la experiencia relevante y las prácticas y experiencia de la industria financiera que reflejen el grado de convicción de que podrá ocurrir un evento o resultado particular (metodologías para la medición o evaluación de los riesgos de LA/FT).

- 33 -

## **Paso 1: Determinar los criterios para la medición de los riesgos**

Para la medición de los riesgos se sugiere utilizar los siguientes criterios:

### **1. Probabilidad e impacto**

#### **A) Probabilidad**

La probabilidad de ocurrencia se refiere a la probabilidad de que las fuentes potenciales de riesgo lleguen realmente a materializarse.

Para los anteriores efectos, la entidad puede utilizar las siguientes categorías:

- Muy probable
- Posible
- Raro

Para determinar la probabilidad, la empresa puede considerar la siguiente información:

- Experiencia de la industria.
- Experiencia de la empresa.
- Opinión de expertos.
- Experiencia del oficial de cumplimiento y de los asesores.
- Historial de eventos anteriores.
- Información publicada.

La empresa podría utilizar las siguientes medidas cualitativas de probabilidad:

### Medidas cualitativas de probabilidad

Nivel	Descriptor	Descripción
A	Muy probable	Alta probabilidad de ocurrencia
B	Posible	Media probabilidad de ocurrencia
C	Raro	Baja probabilidad de ocurrencia

-34-

### B) Impacto

El impacto se refiere a los efectos o daños sobre la empresa.

Para medir el impacto, la empresa puede utilizar las siguientes categorías:

- Alto
- Medio
- Bajo

El impacto se determina con base en el nivel de pérdida o daño que podría resultar en el caso de materializarse el riesgo y su consecuencia en los objetivos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT y en los riesgos asociados (legal y reputacional).

La empresa puede utilizar las siguientes medidas cualitativas de impacto:

### C) Medidas cualitativas de consecuencia o impacto

Nivel	Descriptor	Descripción
1	Bajo	Baja pérdida o daño. Puede ser susceptible de una amonestación o sanción moderada del supervisor (si lo hubiere), de índole pecuniario. No causa indemnización de perjuicios. No causa pérdida de clientes o disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. No produce efecto contagio.
2	Medio	Pérdida o daño medio. Puede ser susceptible de una sanción más estricta del supervisor (si lo hubiere), de índole pecuniario. Poca o media probabilidad de procesos penales. Baja o media probabilidad de indemnización de perjuicios. Poca o media probabilidad de pérdida de clientes, disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. Puede producir efecto contagio entre empresas o entidades relacionadas.
3	Alto	Alta pérdida o daño. Puede ser susceptible de cuantiosas multas del supervisor (si lo hubiere) y estrictas sanciones de suspensión, inhabilitación o remoción de administradores, oficial de cumplimiento y otros funcionarios. Alta probabilidad de procesos penales. Alta probabilidad de pérdida de clientes, disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. Puede colocar en peligro la solvencia de la entidad. Puede producir efecto contagio en todo el sector en el que opere.

## **2. Procedimientos para la medición del riesgo de LA/FT**

1. En esta etapa, se busca clasificar los riesgos e identificar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo.
2. Los riesgos inherentes son evaluados de acuerdo con la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia, según las medidas cualitativas de probabilidad e impacto descritas en el punto anterior.
3. Se priorizan los riesgos generando una clasificación bajo los criterios de la cualificación que permita la administración de los niveles de riesgos, de forma tal que éstos lleguen al nivel considerado como aceptable por la empresa.
4. Para estos efectos, cada uno de los eventos de riesgo que resulten con una calificación de alto o medio riesgo, debe ser objeto de los procedimientos y controles para la administración o mitigación del riesgo (plan de tratamiento).
5. Según lo anterior, se debe generar, para cada factor de riesgo y con base en eventos de riesgo, la respectiva matriz de riesgo.

# Etapa 4



## **ADOPCIÓN DE CONTROLES**

### **Medidas preventivas**

*Es importante resaltar que una cosa son los “controles preventivos” propios de un proceso de gestión del riesgo de LA/FT, con fines de prevención, y otros son los “controles detectivos”, que se aplican para cumplir con la obligación legal de hacer seguimiento a las operaciones de los clientes, tales controles son propios de la detección de operaciones y reporte a las autoridades.*

**-38-**

*La detección de operaciones inusuales o sospechosas no debe formar parte de la etapa de monitoreo, por tratarse de procedimientos para la “detección” de operaciones que hayan realizado los clientes a través de los “mecanismos” e “instrumentos”; tales procedimientos se constituyen en “controles detectivos” y, por ende, deben formar parte de la etapa de control; motivo por el cual, este aspecto es desarrollado dentro de la ETAPA DE CONTROL.*

Esta etapa tiene como principales objetivos los siguientes:

1. *Tomar las medidas conducentes a controlar los riesgos.*
2. *Detectar operaciones inusuales.*

En esta etapa, la empresa podrá determinar y adoptar los controles o medidas conducentes a controlar el riesgo inherente.

Para estos efectos, se definen las metodologías para determinar los controles y su aplicación, y se definen los procedimientos para la detección de operaciones inusuales y sospechosas.

Los “controles detectivos” definidos y adoptados en esta etapa, pretenden “detectar” operaciones realizadas por las contrapartes que puedan ser una alerta y constituirse en operaciones inusuales o sospechosas que deban ser reportadas a las autoridades.

Los controles son las *políticas, actividades y procedimientos* que se desarrollan a través de toda la organización para eliminar o mitigar los riesgos adversos, y garantizan que las directrices de la dirección de la empresa se lleven a cabo y los riesgos se administren de manera que se cumplan los objetivos.

El control se debe traducir en una disminución de la posibilidad de ocurrencia o del impacto del riesgo de LA/FT, en caso de materializarse.

Debe reiterarse que los controles siempre se deben aplicar en los respectivos procesos.

Además, tales controles permiten mitigar la “probabilidad” de ocurrencia del riesgo, pero no su “impacto”.

## Calificación y valoración de los controles de los riesgos de LA/FT

Los controles del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, se calificarán de acuerdo con los tipos y formas de control frente al estado de su implementación.

### 1. Tipos de controles

Los tipos de control que se sugiere aplicar en el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, son los siguientes:

- Preventivo
- Detectivo

**Control preventivo:** se aplica sobre la causa del riesgo y su agente generador, con el fin de disminuir la posibilidad de ocurrencia.

Es el control que por excelencia debe aplicarse para prevenir el riesgo de LA/FT. Permite prevenir y resolver los problemas.

Exige de los gestores de riesgo la autoevaluación y el autocontrol.

**Control detectivo:** es una alarma que se acciona frente a una situación anormal, como, por ejemplo, las señales de alerta.

### 2. Formas de los controles

Las formas de control que se sugiere aplicar, son las siguientes:

- Manual
- Automáticos

**Controles manuales:** son las acciones que realizan las personas responsables de un proceso o actividad.

**Controles automáticos:** son procedimientos aplicados desde un computador en un software de soporte; diseñados para prevenir, detectar o corregir errores o deficiencias, sin que tenga que intervenir el hombre en el proceso.

### 3. Clasificación de los controles sobre su implementación

Los controles se clasifican en cuanto a su implementación de la siguiente forma:

- Implementado
- En desarrollo
- No existe

**Implementado:** el control requerido existe y funciona de manera adecuada.

**En desarrollo:** el control existe, pero aún no surte los efectos requeridos.

**No existe:** el control no se ha diseñado.

### 4. Valoración de los controles

- 40 -

La valoración final resultante del análisis de la efectividad y el estado de implementación de los controles en la empresa, será la siguiente:

- Fuerte
- Moderado
- Débil

**Fuerte:** los controles son adecuados y operan correctamente.

**Moderado:** existen debilidades con respecto a su diseño o implementación y se requieren modificaciones – oportunidades de mejoramiento.

**Débil:** los controles no son de nivel aceptable.

### 5. Opciones de tratamiento – determinación de controles

Las opciones de tratamiento de los riesgos de LA/FT, pueden ser las siguientes:

1. **Evitar el riesgo:** la empresa decidirá evitar el riesgo y no realizar la actividad que probablemente generaría el riesgo, si su tratamiento no es efectivo para llegar al nivel de “riesgo aceptable” por la empresa, es decir, el riesgo bajo, o la implantación de los controles resulta muy costosa.

La respuesta para evitar el riesgo sugiere que la empresa no identificó ninguna opción de respuestas que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel de “riesgo aceptable” (riesgo bajo).

**2. Reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos o reducir las consecuencias:** la empresa adoptará políticas, procedimientos, actividades o medidas (*controles*) tendientes a reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo o minimizar la severidad de su impacto, para aquellos riesgos detectados que no se encuentren dentro del nivel de riesgo aceptable.

La respuesta para reducir o compartir el riesgo, disminuye el riesgo residual a un nivel de tolerancia del riesgo deseado.

Dada la naturaleza del impacto de los riesgos asociados al LA/FT, en la gran mayoría de ellos no es mucho lo que se puede hacer para reducir o controlar las consecuencias; por ello, la prioridad en el tratamiento de los riesgos de LA/FT, es trabajar en las acciones para controlar la probabilidad.

Sin embargo, en aquellos casos en los que sea posible adoptar acciones tendientes a reducir o controlar las consecuencias o el impacto, la empresa debe adoptar las acciones pertinentes.

**3. Aceptar los riesgos:** la empresa sólo aceptará riesgos asociados al riesgo de LA/FT que tengan un nivel bajo o “riesgo aceptable”.

La aceptación de un riesgo de LA/FT, sugiere que el riesgo inherente ya está dentro de las tolerancias del riesgo, o que después de tratado, el riesgo residual de LA/FT se encuentra dentro de un nivel bajo o “riesgo aceptable”.

La empresa aceptará los riesgos inherentes bajos (es decir, aceptables) y los monitoreará, con el fin de confirmar que se mantienen dentro de dicho límite. Esta actividad forma parte de la etapa de seguimiento. Para otros riesgos inherentes que no sean aceptables (riesgo bajo), la empresa desarrollará e implementará un plan de administración específico para el diseño y adopción de un control que los lleve a un riesgo residual aceptable.

4. **Transferir los riesgos:** transferir un riesgo implica que otra parte soporte o comparta el riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos, arreglos de seguros y estructuras organizacionales, tales como sociedades y *joint ventures*.

Por la propia naturaleza del riesgo de LA/FT, no es posible legalmente transferir estos riesgos a terceros.

En el anexo 5 se presentan algunas guías de medidas preventivas que el empresario puede tener en cuenta para la adopción de controles preventivos y detectivos.

### **Paso 1: Defina los controles para mitigar cada uno de los eventos de riesgo**

- 42 -

Para el desarrollo de la etapa del control del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, se deben definir controles para cada uno de los eventos de riesgo.

<b>Código</b>	<b>Evento de riesgo</b>	<b>Descripción de los controles requeridos</b>
Código de identificación del evento de riesgo.	Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo. ¿QUÉ PUEDE SUCEDER?	Describa el control requerido
RIESGO 1	1. Ser utilizado para el LA/FT y ser objeto de pérdida de reputación por no contar con patrones éticos y políticas para la prevención de LA/FT.	1.1. Código de Ética y Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC). 1.2. Políticas para la prevención del LA/FT para el control de contrapartes.

## **Paso 2: Definir los procedimientos para la aplicación de los controles**

*En cada uno de los procesos de las contrapartes en que haya factores de riesgo de LA/FT, se deben definir los procedimientos para la prevención del LA/FT.*

Al aplicar los controles sobre cada proceso, se aplican los “controles” a cada contraparte.

Así mismo, en cada uno de los procesos se deben describir los “controles detectivos” para la detección de operaciones inusuales y sospechosas.

En los procesos se deben describir los procedimientos y se definen controles para:

- 43 -

1. La segmentación de las contrapartes por niveles de riesgo (al momento de su vinculación).
2. Procedimientos para el control y seguimiento de las operaciones de las contrapartes.
3. El seguimiento y control de operaciones y detección de operaciones inusuales.

Todo ello se hace sobre las actividades de los procesos, por intermedio de los respectivos canales y que utiliza cada contraparte en las respectivas áreas geográficas.

Los controles se definen y se aplican a las contrapartes, pero en cada una de las actividades o etapas de cada proceso.

## **Paso 3: Diseñar y aplicar un plan de tratamiento de los riesgos de LA/FT**

El tratamiento de los riesgos inherentes se lleva a cabo mediante la adopción de controles. Para estos efectos, la empresa debe diseñar y ejecutar un plan de tratamiento en la respectiva matriz de riesgo.

En los planes de tratamiento se debe documentar:

1. Descripción de la acción a ejecutar: definición y características del tratamiento.
2. Prioridad de la acción o tratamiento: alta, media o baja.
3. Quién tiene la responsabilidad por la implementación del plan.
4. Qué recursos se van a utilizar.
5. Responsable del monitoreo.
6. Fecha del monitoreo.
7. Asignación de presupuesto.
8. Calendario de implementación.
9. Detalles del mecanismo y frecuencia de la revisión de cumplimiento del plan.

- 44 -

#### **Paso 4: Seguimiento y control de las operaciones de las contrapartes para efectos de la detección y reporte de operaciones a las autoridades**

Es importante recordar que unos son los controles preventivos y otros los controles detectivos. Estos últimos buscan cumplir con una de las principales obligaciones de cooperación con las autoridades, que consiste en el deber de detectar operaciones inusuales y reportar operaciones sospechosas.

En los procedimientos de cada producto se deben incluir, además de los “controles preventivos”, propios de la gestión de riesgos, los “controles detectivos”, cuya finalidad es la detección de operaciones inusuales de las contrapartes.

Las exigencias normativas para el control, seguimiento, detección y reporte de operaciones de las contrapartes, se deben llevar a cabo con la aplicación de los controles detectivos aplicables a cada proceso.

La empresa debe adoptar un sistema de control de las operaciones de sus “contrapartes”. Para estos efectos, se deben implementar procedimientos que desarrollen los siguientes aspectos:

- Principio “conozca a su contraparte”.
- Principio “conozca el mercado”.
- Instrumentos para detección de operaciones inusuales.

Para realizar el seguimiento y control de las operaciones de las contrapartes y detectar eventuales operaciones inusuales, se tendrán en cuenta los siguientes instrumentos:

#### — Conocimiento del mercado

La empresa debe conocer a fondo las características particulares de las actividades económicas de sus contrapartes, así como de las operaciones que éstas realizan en los diferentes mercados.

El conocimiento del mercado debe permitirle a la empresa establecer con claridad cuáles son las características usuales de los agentes económicos que participan en él y las transacciones que desarrollan.

Se considerarán como operaciones inusuales de las contrapartes aquellas que puedan estar por fuera del mercado en que se desenvuelve la empresa.

#### — Tipologías de operaciones de LA/FT

Para identificar eventuales tipologías de LA/FT que puedan estar ejecutando las contrapartes, la empresa deberá tener en cuenta las tipologías descritas por la UIAF y los grupos internacionales (GAFI, GAFISUD, GAFIC, Grupo Egmont) y en los programas de capacitación para la prevención de LA/FT.

#### — “Señales de alerta”

Las “señales de alerta” son los hechos, situaciones, eventos, cuantías, indicadores cuantitativos y cualitativos, razones financieras y demás información que la entidad determine como relevante, a partir de los

cuales se puede inferir oportuna o prospectivamente la posible existencia de un hecho o situación que escapa a lo que la empresa determine como normal.

Para identificar eventuales “señales de alerta” de LA/FT que puedan estar ejecutando las contrapartes, la empresa deberá definir las “señales de alerta” aplicables para cada contraparte, para lo cual la empresa deberá tener en cuenta las señales de alerta descritas por la UIAF y los grupos internacionales (GAFI, GAFISUD, GAFIC, Grupo Egmont).

También será considerada como una señal de alerta, el hecho de que la contraparte figure en algunas de las listas de control adoptadas por la entidad.

- **Procedimientos para el análisis y reporte de operaciones inusuales y sospechosas**

- 46 -

Una vez detectada una operación inusual, el responsable debe proceder de inmediato al reporte interno de la operación inusual. El reporte debe indicar las razones que determinan la calificación de la operación como inusual.

En el reporte interno se debe dejar constancia del análisis realizado a la operación inusual detectada, así como del responsable o responsables de su análisis y los resultados del mismo.

Previo los análisis y verificaciones del caso, se decidirá si se procede al reporte a la UIAF o a otras autoridades.

El tema del reporte se analiza con mayor detalle en la etapa de comunicación.

# Etapa 5



## **DIVULGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN (Capacitación y consulta)**

Esta etapa tiene como *principales objetivos* los siguientes:

1. *Proveer un sistema de documentos y registros de las etapas y elementos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, que garantice la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información en él contenida.*
2. *Proveer un sistema efectivo, eficiente y oportuno de reportes tanto internos como externos, que garantice el funcionamiento de sus procedimientos y los requerimientos de las autoridades competentes.*
3. *Establecer un programa de capacitación sobre el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, que cree conciencia e informe sobre las obligaciones y responsabilidades que se derivan del Sistema para los empleados de la entidad y dar herramientas eficaces para su cumplimiento.*
4. *Establecer un programa de divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT con los interesados externos.*

**- 48 -**

La comunicación interna y externa eficaz es importante para asegurar que los responsables de implementar la gestión de riesgo de LA/FT y aquellos con intereses creados, entiendan la base sobre la cual se toman las decisiones y por qué se requieren acciones particulares.

La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos de LA/FT.

El principal instrumento de comunicación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT al interior de la empresa es el plan de capacitación; por lo cual, éste es un elemento fundamental dentro de esta etapa.

Además de la comunicación al interior de la empresa que se logra mediante el desarrollo del programa de capacitación, esta etapa incluye la forma como se cumplen los reportes internos y externos, así como los reportes que la entidad debe suministrar a las autoridades, de conformidad con las normas vigentes.

Por otra parte, la comunicación que debe hacerse en un proceso de administración de riesgos no es sólo al interior de la empresa y con

las autoridades; es necesario que exista divulgación al mercado y a las contrapartes e interesados externos.

Comunicar y consultar con interesados internos y externos, según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos asociados al LA/FT, es indispensable para la estructuración del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

Así mismo, esta etapa incluye *la documentación*, la cual, en un sistema de administración de riesgos de LA/FT, provee un mecanismo y herramienta de responsabilidad sobre la administración del riesgo, facilita el continuo monitoreo y revisión, provee una pista de auditoría y es la base para comunicar y compartir información.

### **Paso 1:** **Proveer un sistema de documentos y registros de las etapas y elementos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT**

- 49 -

Se debe definir quiénes serán los responsables de la documentación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, dando cumplimiento a los principios de integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información.

La documentación relacionada con el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT debe tener un respaldo físico, que cuente con los requisitos de seguridad apropiados, permitiéndose su consulta sólo por quienes están autorizados a ello y debe contar con los criterios y proceso de manejo, guarda y conservación de la información.

En el proceso de administración de riesgos de LA/FT, se requiere una documentación apropiada.

Las etapas del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT implementadas, deben constar en documentos y registros, garantizándose la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información.

La documentación relacionada con el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT debe comprender:

- I. El análisis de contexto interno y externo. Diagnóstico de riesgo de LA/FT.
- II. El manual, con sus respectivos anexos que contienen los procedimientos para la identificación, medición y control de los distintos factores de riesgo de LA/FT.
- III. Los documentos que soportan el diseño, desarrollo e implementación de las metodologías del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- IV. Los documentos y registros que evidencien la operación efectiva del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, los cuales incluyen, entre otros, la documentación e información de las contrapartes y la documentación relacionada con operaciones inusuales y reporte de operaciones sospechosas.
- V. Los informes del directorio, del gerente, del oficial de cumplimiento, de la auditoría, de la auditoría externa (revisoría fiscal) y de los órganos de control.
- VI. Los documentos que soportan la evolución de los controles.
- VII. Los documentos mediante los cuales las autoridades requieren información y sus respuestas.
- VIII. Los soportes de los análisis de operaciones inusuales y sospechosas.
- IX. Los procesos disciplinarios adelantados por eventuales incumplimientos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- X. Los planes y programas de capacitación y de divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- XI. Los reportes internos y externos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- XII. Toda la documentación adicional que soporte de alguna forma al Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

## **Paso 2: Definir procedimientos para la realización de reportes internos y externos**

Reportes incluidos en el sistema de divulgación de la información

Los reportes incluidos en el sistema de divulgación de la información serán los siguientes:

### Reportes internos

- Transacciones inusuales.
- Operaciones sospechosas.
- Reportes en la etapa de seguimiento o monitoreo.

### Reportes externos

- Reporte de operaciones sospechosas (ROS).
- Reporte de transacciones en efectivo, el cual se compone: i) de reporte de transacciones individuales en efectivo, y ii) de reporte de transacciones múltiples en efectivo.
- Otros reportes exigidos por las autoridades competentes.

- 51 -

## **Paso 3: Diseño y ejecución del programa de capacitación y del plan de divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT**

### **1. Programa de capacitación**

El principal instrumento de comunicación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT al interior de la entidad, es el plan de capacitación, el cual se sugiere que cumpla con las siguientes condiciones:

1. Tener una periodicidad anual.
2. Ser impartido en los procesos de inducción de los nuevos empleados y a los terceros (no empleados de la empresa) que desarrollen actividades en su nombre.

3. Ser constantemente revisados y actualizados.
4. Contar con mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos con el fin de determinar la eficacia de dichos programas y el alcance de los objetivos propuestos.
5. Señalar el alcance de los programas, los medios que se emplearán para ejecutarlos y los procedimientos que se adelantarán para evaluarlos. Los programas deben constar por escrito.

Mediante el programa de capacitación se debe informar y comunicar la obligación de cumplir con los lineamientos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, independientemente de las metas comerciales, tal como se debe consagrar en las políticas del Sistema.

Para el diseño y ejecución del programa de capacitación, se debe hacer énfasis en las tareas que a cada empleado le competen, en la aplicación de los procedimientos que desarrollan las actividades para la administración, prevención y control de LA/FT.

El programa de capacitación debe hacer especial énfasis en la sensibilización e importancia de la administración de los riesgos asociados al LA/FT, con miras a reforzar una adecuada filosofía de administración de riesgos.

## **2. Plan de comunicación y divulgación con los interesados externos**

Se debe desarrollar un plan de comunicación y divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT con los interesados externos, especialmente con las autoridades, los clientes, proveedores y otras contrapartes que hayan sido calificadas como “interesados externos”, al elaborar la etapa del diagnóstico - contexto.

### **Paso 4: Divulgación de los controles para mitigar el riesgo de LA/FT**

Se deben divulgar las políticas y los procedimientos por medio de la entrega del documento que contenga los controles en los procesos de

inducción. De este hecho se debe dejar constancia que permita evidenciar que los funcionarios lo han leído y entendido y se comprometen a su cumplimiento.

### **Paso 5:** **Definir procedimientos para la imposición de sanciones ante el incumplimiento de la aplicación de controles**

La empresa debe exigir a sus empleados aplicar las medidas preventivas sobre el LA/FT que impidan que pueda ser utilizada con ese propósito.

Para evitar que la empresa sea utilizada por la delincuencia organizada en el lavado de activos y la financiación del terrorismo, todos los empleados deben asumir el compromiso de aplicar, en desarrollo de sus funciones, los procedimientos tendientes a evitar que la empresa sea utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas.

Para el efecto, las políticas y procedimientos deben ser conocidos y aplicados por todos los empleados de la empresa, sin excepción alguna. Debe quedar constancia escrita del conocimiento por parte de los empleados del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

En caso de incumplimiento del Código de Conducta y de las normas y procedimientos contemplados en el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, y dependiendo de su gravedad, la entidad deberá aplicar las sanciones disciplinarias internas a que haya lugar.

# Etapa 6



**SEGUIMIENTO  
O MONITOREO**

Esta etapa tiene como *principal objetivo hacer seguimiento del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.*

Y debe permitir a la empresa:

1. Hacer seguimiento general al Sistema.
2. Desarrollar un proceso de seguimiento efectivo que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en las etapas del Sistema.
3. Asegurar que los controles sean comprensivos de todos los riesgos y que estén funcionando en forma oportuna y efectiva.

Una de las etapas más importantes en todo sistema de administración de riesgos, es el monitoreo o seguimiento de éste.

-55-

La etapa de monitoreo en el esquema de administración de riesgos tiene como propósito monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación.

Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreados, para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos, dado que pocos riesgos permanecen estáticos.

Los factores y eventos de riesgo que pueden afectar la probabilidad y las consecuencias de un resultado, pueden cambiar como lo pueden hacer los factores que afectan la aptitud o el costo de las opciones de tratamiento. Por tanto, resulta necesario repetir con regularidad el ciclo de gestión de riesgo.

### **Paso 1: Defina procedimientos para la realización de actividades de monitoreo o seguimiento del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT**

La principal herramienta del monitoreo o seguimiento, es la autoevaluación de riesgos y controles, con el fin de establecer un

enfoque que examine y evalúe la efectividad del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

Cada uno de los gestores de riesgo deberá hacer el seguimiento del riesgo de cada uno de los procesos.

Estos procedimientos de autoevaluación (monitoreo) permitirán verificar que los controles sean comprensibles de todos los riesgos y que éstos estén funcionando en forma oportuna y eficiente.

Los procedimientos de autoevaluación (monitoreo) que deben aplicar los gestores de riesgo, también deben asegurar que los “controles detectivos” (es decir, controles para detectar operaciones inusuales) sean y continúen siendo adecuados y suficientes.

Una vez concluida la implementación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, los gestores de riesgo deben realizar una labor de revisión y evaluación del mismo para verificar la pertinencia y suficiencia del proceso de administración de riesgos de LA/FT y de los controles implementados y corregir las posibles deficiencias detectadas.

# Anexo 1



## **El lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando como riesgos**

## Contexto internacional

---

Como parte de la experiencia mundial con relación a la lucha de estos fenómenos, se tienen como referentes las siguientes convenciones y recomendaciones:

- **NACIONES UNIDAS**

La Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas, suscrita en Viena en 1988, tuvo como propósito principal promover la cooperación para hacer frente con mayor eficacia a los diversos aspectos del tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas. En esta convención se insta a las partes (Estados), entre otras, a tomar las medidas que sean necesarias para tipificar como delito penal la conversión o transferencia, ocultación o encubrimiento de bienes que proceden del tráfico ilícito de estupefacientes.

Luego, mediante la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional, suscrita en Palermo en 2000, tuvo como propósito principal promover la cooperación para prevenir y combatir eficazmente la delincuencia organizada transnacional. Esta convención establece algunas medidas para combatir el blanqueo de dinero en todas sus formas, con hincapié en los requisitos relativos a la identificación del cliente, el establecimiento de registros y la denuncia de las transacciones sospechosas.

Mediante la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, suscrita en Mérida en 2003, uno de los principales propósitos es el de promover la cooperación para prevenir y combatir eficazmente la corrupción. Esta convención establece algunas medidas, entre las cuales se mencionan la reglamentación y supervisión de los bancos para prevenir y detectar todas las formas de blanqueo de dinero, la posibilidad de establecer una dependencia de inteligencia financiera, medidas viables para detectar y vigilar el movimiento transfronterizo de efectivo y de títulos negociables, medidas apropiadas para las

instituciones que remiten dinero, y promover la cooperación mundial, regional, subregional y bilateral para combatir el blanqueo de dinero.

- **GAFI**

El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) ([www.fatf-gafi.org](http://www.fatf-gafi.org)), o Financial Action Task Force, es un organismo intergubernamental, cuyo propósito es el desarrollo y la promoción de políticas nacionales e internacionales para combatir el lavado de dinero y la financiación del terrorismo.

El GAFI es, por tanto, un “organismo normativo”, creado en 1989, que trabaja para generar la voluntad política necesaria para llevar a cabo reformas legislativas y reglamentarias en estas áreas.

El GAFI ha publicado “Las 40+9 Recomendaciones” a fin de alcanzar este objetivo, haciendo hincapié en los requisitos relativos a la identificación del cliente, el establecimiento de registros y la denuncia de las transacciones sospechosas.

“Las Cuarenta Recomendaciones” del GAFI son reconocidas como el estándar internacional contra el lavado de dinero. Así mismo, las “Nueve Recomendaciones Especiales” contra la financiación del terrorismo, son consideradas como el estándar mundial en este tema.

- **GAFISUD**

(<http://www.gafisud.org/home.htm>) Es una organización intergubernamental de base regional del GAFI, que agrupa a los países de América del Sur para combatir el lavado de dinero y la financiación del terrorismo, a través del compromiso de mejora continua de las políticas nacionales contra ambos temas y la profundización en los distintos mecanismos de cooperación entre los países miembros.

Se creó formalmente el 8 de diciembre de 2000 en Cartagena de Indias, Colombia, mediante la firma del Memorando de Entendimiento Constitutivo del grupo por los representantes de los gobiernos de diez países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México,

Paraguay, Perú y Uruguay. Actualmente, también hacen parte de GAFISUD, Costa Rica y Panamá.

Con base en estas convenciones y recomendaciones los países desarrollan su sistema antilavado.

## Contexto nacional

---

Conceptos de lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando

Para saber si es necesario proteger o no a los negocios del riesgo de lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando, se requiere conocer y diferenciar dichos conceptos.

Estos riesgos serán mayores o menores según las actividades económicas, sector, tamaño y ubicación geográfica de cada negocio.

- **Lavado de activos**

Lavado de activos (LA) son todas las acciones para dar apariencia de legalidad a recursos de origen ilícito.

De manera sencilla, se incurre en lavado de activos cuando cualquier persona o empresa adquiere, resguarde, invierta, transporte, transforme, custodie o administre bienes ilícitos (artículo 323 del Código Penal colombiano o ley 599 de 2000).

El dinero y los bienes de procedencia ilícita nunca serán legales, así se hagan muchas transacciones con ellos para ocultar o encubrir su origen.

Los recursos del lavado de activos no sólo provienen del narcotráfico. También provienen de delitos como trata de personas, tráfico de migrantes, extorsión, enriquecimiento ilícito, secuestro extorsivo, rebelión, tráfico de armas, corrupción y delitos contra el sistema financiero.

Existen diversas formas de lavar activos; sin embargo, las principales son:  
1. A través de movimientos físicos de dinero en efectivo. 2. Movimientos

de dinero mediante el sistema financiero o sistemas económicos formales y regulados, y 3. Movimientos de bienes y servicios por medio de los negocios.

Un ejemplo sencillo de lavado de activos por medio de exportaciones puede ser el siguiente: una empresa colombiana exporta 200 unidades de un producto agrícola a US\$ 500 cada una (un valor total real de US\$ 100.000). Sin embargo, esta empresa colombiana factura cada unidad a US\$ 5.000, es decir, el monto total de la declaración de exportación es de US\$ 1 millón. A su vez, la empresa extranjera recibe las mercancías (por un valor real de US\$ 100.000), pero ordena una transferencia bancaria a favor de la empresa colombiana por un monto de US\$ 1 millón. De esta forma, la empresa colombiana recibe del exterior US\$ 1 millón y entrega apenas US\$ 100.000 en mercancías. Éste sería un caso de lavado de activos a través de exportaciones ficticias, suponiendo que la transferencia de valor a la empresa colombiana (US\$ 900.000) obedece al pago de una actividad ilícita.

- 61 -

- **Financiación del terrorismo**

Por otra parte, la financiación del terrorismo (FT) en Colombia está definida en el artículo 345 del Código Penal (ley 599 de 2000), así: “El que directa o indirectamente promueva, organice, apoye, mantenga, financie o sostenga económicamente a grupos armados al margen de la ley o sus integrantes o a grupos terroristas nacionales o extranjeros, o a actividades terroristas”.

Además, la financiación del terrorismo involucra a cualquiera que provea, recolecte, entregue, reciba, administre, aporte, custodie o guarde fondos, bienes o recursos, o realice cualquier otro acto relacionado con este mismo propósito.

Un ejemplo simple de financiación del terrorismo mediante una extorsión puede ser el siguiente: una empresa colombiana acepta el pago de una extorsión de una organización terrorista por un monto de \$ 200 millones. Esta empresa entrega la suma de dinero en efectivo y adultera sus registros contables para hacer figurar el pago como gastos de publicidad. De esta forma, la empresa colombiana entrega \$ 200 millones a la organización terrorista como resultado de la extorsión.

- **Contrabando**

De acuerdo con el artículo 319 del Código Penal colombiano, el contrabando consiste en importar o exportar mercancías por lugares no habilitados, o se oculten, disimulen o sustraigan de la intervención y control aduanero.

En términos oficiales, existen dos tipos de contrabando: el abierto y el técnico.

El contrabando abierto consiste en el ingreso (o salida) de mercancías al territorio aduanero nacional, sin ser presentadas o declaradas ante la autoridad aduanera, por lugares habilitados (puertos y aeropuertos) y lugares no habilitados (playas, trochas, pasos de frontera, aeropuertos, puertos, depósitos). Su objetivo, es eludir el pago de los tributos aduaneros como arancel, el IVA u otros derechos.

- 62 -

Un ejemplo sencillo de contrabando abierto puede ser el de una empresa local que importa licores legalmente, pero a su vez utiliza una ruta clandestina para introducir al país 2.000 cajas de licor, cada una a un valor comercial estimado de US\$ 120, para un total de US\$ 240.000, sin pagar impuestos ni aranceles. Luego, esta empresa vende en el mercado nacional tanto los licores importados como los introducidos al país a través de contrabando abierto.

El contrabando técnico consiste en el ingreso de mercancías (o salida) al territorio aduanero nacional con presentación y declaración, pero que por una serie de maniobras fraudulentas se altera la información que se le presenta a la autoridad aduanera, con el fin de subfacturar, sobrefacturar, evadir el cumplimiento de requisitos legales, cambiar la posición arancelaria u obtener otros beneficios aduaneros o tributarios (triangulación con certificados de origen). Para este propósito, se acude a la presentación de documentos falsos o a la ausencia de autorizaciones o documentos requeridos para los trámites aduaneros. El objetivo del contrabando técnico es pagar menos tributos o aranceles aduaneros con respecto a la mayor cantidad de mercancías realmente ingresadas al territorio.

Un ejemplo simple de contrabando técnico puede ser el siguiente: una empresa local importa 200 computadores a US\$ 500 cada uno (un

valor total real de US\$ 100.000). Sin embargo, esta empresa nacional declara como importación 200 agendas digitales a US\$ 5 cada unidad, es decir, un monto total de la importación de US\$ 1.000. De esta forma, la empresa local importa mercancías por un valor de US\$ 100.000 pero sólo declara y paga impuestos por US\$ 1.000.

- **Legislación penal**

En cuanto a la legislación relacionada con los delitos de lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando, estas conductas ilícitas son definidas con verbos como adquirir, resguardar, invertir, transportar, transformar, custodiar, administrar, encubrir, proveer, recolectar, entregar, recibir, aportar o guardar fondos, bienes o recursos, importar o exportar mercancías.

Por tanto, el riesgo de los negocios frente a estas actividades ilegales se manifiesta y coincide con el desarrollo de las actividades económicas normales, las cuales son similares a las conductas penales consideradas en los delitos de lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando.

El reconocimiento del lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando como un riesgo en los negocios, debería constar en los procedimientos relacionados con las diferentes actividades económicas y en las acciones de capacitación, instrucción o entrenamiento.

- **Clasificación de riesgos**

Es fundamental clasificar los riesgos asociados de acuerdo con el mayor impacto que pudiera tener, cada uno de ellos o la combinación de algunos, en su negocio.

Una clasificación sugerida de estos riesgos puede ser, en primer orden: riesgo legal, riesgo reputacional y riesgo financiero. Pero también se podrían considerar otros riesgos como el operacional, de mercado y de contagio.

Algunos de estos riesgos no se manifiestan de manera individual, sino que puede ser la combinación de varias contingencias que afectan el negocio. Por ejemplo, un hecho determinado como la ausencia de un

control para la revisión del origen de una mercancía, puede generar un riesgo operativo y, a la vez, un riesgo legal, si se trata de bienes de contrabando.

- **Riesgo legal**

Es la posibilidad de pérdida en que incurre un negocio al ser sancionado u obligado a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales. Es decir, incumplimiento de normas o contratos.

También surge como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de dichos contratos o transacciones.

Por ejemplo, una medida judicial que además de prisión afecte los bienes de un negocio, como consecuencia de un proceso penal contra los directivos, socios o funcionarios de éste.

- **Riesgo reputacional**

El riesgo de reputación es la posibilidad de pérdida en que incurre un negocio por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de su nombre o sus prácticas comerciales, que cause pérdida de clientes o disminución de ingresos o ventas. Es decir, pérdidas económicas por mala reputación.

Por ejemplo, que una persona sea incluida en una lista internacional relacionada con actividades de narcotráfico o terrorismo y, a su vez, tenga relaciones con uno de los directivos, socios o funcionarios de su negocio.

- **Riesgo financiero**

Es la posibilidad de pérdida por deficiencias, fallas o ausencia de controles para el manejo financiero de los recursos de su negocio.

Por ejemplo, acudir a fuentes de financiación informales, con préstamos simplificados de dinero en efectivo, incluso a tasas de mercado, pero

donde se desconoce el origen de los recursos del prestamista y quien podría estar desarrollando actividades ilegales.

- **Riesgo operacional**

Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones en los procesos, la tecnología, la infraestructura, el recurso humano o por la ocurrencia de acontecimientos externos que afectan el desarrollo del objeto social de su negocio.

Por ejemplo, la ausencia de un control o procedimiento de verificación para confirmar la entrega de mercancías a un cliente de una ciudad, que a su vez modifica dicha entrega a un tercero en otra ciudad (con sospecha de actividades ilícitas), sin que exista una justificación razonable.

Otra modalidad de riesgo operacional puede ser, aquel en el que existe la posibilidad de pérdida en su negocio por la acción u omisión de un empleado, directivo o asociado para evitar un control, facilitar la realización de una transacción ilegal o favorecer una acción ilícita.

Por ejemplo, un funcionario de su negocio que facilita el ingreso o manejo de mercancías de contrabando.

- **Riesgo de mercado**

Es la posibilidad de pérdida que se puede presentar en su negocio, originada por cambios o movimientos adversos o inesperados en el precio o condiciones de los productos o servicios ofrecidos.

Por ejemplo, un competidor desleal que ofrece una determinada mercancía a un precio muy inferior al de su negocio y al del mercado, sin que haya una explicación razonable.

Una explicación para esta situación podría ser, aquellas mercancías que se reciben como parte de pago de alguna actividad ilícita o aquellas involucradas en operaciones de contrabando técnico o abierto.

- **Riesgo de contagio**

Es la posibilidad de pérdida que un negocio puede sufrir, directa o indirectamente, por una acción o experiencia comercial o financiera de un vinculado.

Un vinculado puede ser una persona natural o jurídica que tiene control directo o indirecto y la capacidad de ejercer influencia dominante (administrativa o patrimonial) sobre otro negocio. También se puede dar la relación de vinculado cuando se está controlado directa o indirectamente y bajo influencia dominante de otro.

Por ejemplo, su principal proveedor es una empresa que se ve involucrada, junto con sus directivos, en un proceso judicial por actividades ilegales y a la vez tiene un control patrimonial indirecto sobre su negocio.

# Anexo 2



## Definiciones – glosario<sup>10</sup>

10. Este glosario se elaboró tomando como guía el Estándar de Australia y Nueva Zelanda sobre administración de riesgos: AS/NZS: 4360 Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009.

**Aceptación de riesgo:** una decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.

**Administración de riesgos:** la cultura, procesos y estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.

**Agentes económicos:** son todas las personas que realizan operaciones económicas dentro de un sistema.

**Análisis de riesgo:** un uso sistemático de la información disponible para determinar cuan frecuentemente puede ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

**Apetito de riesgo:** nivel de riesgo que la entidad tolera.

**Azar de riesgo:** una fuente de daño potencial o una situación con potencial para causar pérdidas.

**Beneficiario final:** toda persona natural o jurídica que, sin tener la condición de cliente, es la propietaria o destinataria de los recursos o bienes objeto del contrato o se encuentra autorizada o facultada para disponer de ellos.

**Compartir el riesgo:** compartir con otra de las partes el peso de la pérdida o del beneficio de la ganancia proveniente de un riesgo particular.

**Consecuencia:** el producto de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea éste una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia. Podría haber un rango de productos posibles asociados a un evento.

**Contrapartes:** personas naturales o jurídicas con las cuales la empresa tiene vínculos de negocios, contractuales o jurídicos de cualquier orden.

**Control de riesgos:** la parte de administración de riesgos que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos para eliminar o minimizar los riesgos adversos.

**Costo:** de las actividades, tanto directas como indirectas, involucrando cualquier impacto negativo, incluyendo pérdidas de dinero, de tiempo,

de mano de obra, interrupciones, problemas de relaciones, políticas e intangibles.

**Criterios de riesgo:** términos de referencia mediante los cuales se evalúa la importancia del riesgo.

**Evaluación del control:** revisión sistemática de los procesos para garantizar que los controles aún son eficaces y adecuados.

**Evaluación de riesgos:** el proceso global de análisis de riesgo y evaluación de riesgo. El proceso utilizado para determinar las prioridades de administración de riesgos comparando el nivel de riesgo respecto de estándares predeterminados, niveles de riesgo objetivos u otro criterio.

**Evento:** un incidente o situación, que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.

**Evitar un riesgo:** una decisión informada de no verse involucrado en una situación de riesgo.

**Financiamiento de riesgos:** los métodos aplicados para fondear el tratamiento de riesgos y las consecuencias financieras de los riesgos.

**Factores de riesgo:** agentes generadores del riesgo de LA/FT.

**Frecuencia:** una medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de ocurrencias de un evento en un tiempo dado. Véase también *Probabilidad*.

**Financiación del terrorismo:** concepto que abarca la financiación de los actos de terrorismo, de los terroristas y de las organizaciones terroristas.

**GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional):** organismo intergubernamental constituido en 1989, que tiene como propósito desarrollar y promover políticas y medidas para combatir el lavado de activos y la financiación del terrorismo. Emitió “Las 40+9 Recomendaciones” para el control del lavado de activos y la financiación de la actividad terrorista.

**Gestión de riesgo:** cultura, procesos y estructuras dirigidas a obtener oportunidades potenciales mientras se administran los efectos adversos.

**Identificación de riesgos:** el proceso de determinar qué puede suceder, por qué y cómo.

**Interesados (partes interesadas):** aquellas personas y organizaciones que pueden afectar, ser afectados, o percibir ellos mismos ser afectados, por una decisión o actividad.

**Lavado de activos:** conversión o transferencia de dinero u otros activos efectuada por una entidad o un individuo, sabiendo que éstos provienen de una actividad delictiva o de un acto de participación en una actividad de este tipo, con objeto de disimular o encubrir el origen ilícito de las divisas o de ayudar a cualquier persona que hubiere participado en la realización de esa actividad a sustraerse de las consecuencias legales de su acción.

- 70 -

**Listas restrictivas:** son aquellas listas frente a las cuales la empresa se abstendrá o buscará terminar relaciones jurídicas o de cualquier otro tipo con las personas naturales o jurídicas que en ellas figuren. Tienen esta característica las listas de las Naciones Unidas, las listas OFAC y las otras listas que por su naturaleza generen un alto riesgo que no pueda mitigarse con la adopción de controles. Véase Listas OFAC.

**Listas de control:** listas utilizadas para el control de LA/FT diferentes a las listas restrictivas. Estas listas involucran la calificación de la contraparte que figure en ellas como de alto riesgo de LA/FT.

**Listas OFAC:** listas emitidas por la Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC) del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos. Contienen nombres de narcotraficantes especialmente señalados (*Significant Designated Narcotics Traffickers – SDNT LIST*), narcotraficantes extranjeros significativos (*Significant Foreign Narcotic Traffickers – SFNT LIST*), terroristas globales especialmente señalados (*Significant Designated Global Terrorists – SDGT LIST*), cabecillas de organizaciones criminales o terroristas, o que representan uno o todos los riesgos antes señalados.

**Listas de las Naciones Unidas:** listas emitidas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas de personas y entidades asociadas con organizaciones terroristas. Estas listas son vinculantes para Colombia conforme al derecho internacional.

**Monitoreo o seguimiento:** comprobar, supervisar, observar críticamente, o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema en forma sistemática para identificar cambios.

**Operaciones inusuales:** operaciones que realizan las personas naturales o jurídicas, que por su número, cantidad o características, no se enmarcan dentro de los sistemas y prácticas normales de los negocios de una industria o sector determinado.

**Operaciones sospechosas:** operaciones que realizan las personas naturales o jurídicas, que por su número, cantidad o características, no se enmarcan dentro de los sistemas y prácticas normales de los negocios de una industria o sector determinado, y de acuerdo con los usos y costumbres de la actividad que se trate, no hayan podido ser razonablemente justificadas.

**Reporte de operaciones sospechosas (ROS):** reporte de una operación sospechosa que la empresa efectúa a la Unidad de Información y Análisis Financiero.

**Posibilidad:** descripción general de la probabilidad o la frecuencia.

**Probabilidad:** la probabilidad de un evento específico o resultado, medido por el coeficiente de eventos o resultados específicos con relación a la cantidad total de posibles eventos o resultados. Utilizado como una descripción cualitativa de probabilidad o frecuencia.

**Proceso de administración de riesgos:** la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las tareas de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar riesgos.

**Reducción de riesgos:** una aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de administración para reducir las probabilidades de una ocurrencia, o sus consecuencias, o ambas.

**Retención de riesgos:** intencionalmente o sin intención retener la responsabilidad por las pérdidas, o la carga financiera de las pérdidas o sus consecuencias dentro de la organización.

**Riesgo:** la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se lo mide en términos de consecuencias y probabilidades.

**Riesgos asociados al LA/FT:** riesgos a través de los cuales se materializa el riesgo de LA/FT; éstos son: reputacional, legal, operativo y contagio, entre otros.

**Riesgo reputacional:** posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

- 72 -

**Riesgo legal:** posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales.

El riesgo legal surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.

**Riesgo operativo:** posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.

**Riesgo de contagio:** posibilidad de pérdida que una entidad puede sufrir, directa o indirectamente, por una acción o experiencia de un vinculado.

El relacionado o asociado incluye personas naturales o jurídicas que tienen posibilidad de ejercer influencia sobre la entidad.

**Riesgo inherente:** nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

Riesgo residual o neto: es el nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.

**Segmentación:** proceso por medio del cual se lleva a cabo la separación de elementos en grupos homogéneos al interior de ellos y heterogéneos entre ellos. La separación se fundamenta en el reconocimiento de diferencias significativas en sus características (variables de segmentación).

**Señales de alerta:** hechos, situaciones, eventos, cuantías, indicadores cuantitativos y cualitativos, razones financieras y demás información que la entidad determine como relevante, a partir de los cuales se puede inferir oportuna o prospectivamente la posible existencia de un hecho o situación que escapa a lo que la empresa determine como normal.

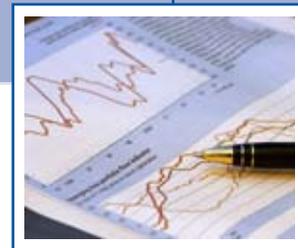
**Tratamiento del riesgo:** proceso de selección e implementación de medidas para modificar el riesgo.

**Transferir riesgos:** cambiar la responsabilidad o carga por las pérdidas a una tercera parte mediante legislación, contrato, seguros u otros medios.

**UIAF (Unidad de Información y Análisis Financiero):** unidad administrativa especial adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que tiene como objetivo prevenir y detectar posibles operaciones de lavado de activos y financiación del terrorismo en diferentes sectores de la economía.

**Valoración del riesgo:** proceso total de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.

# Anexo 3



## **Actividades vulnerables para el LA/FT**

- A. Corporaciones, fundaciones o entidades sin ánimo de lucro.
- B. Personas políticamente expuestas (PEP).
- C. Entidades que realizan actividades económicas de alto riesgo:
- Empresas o personas que comercialicen productos controlados por la Dirección Nacional de Estupefacientes.
  - Hoteles y agencias de viaje.
  - Profesionales y casas de cambio.
  - Casas de empeño.
  - Casinos y negocios de apuestas.
  - Comercializadoras/arrendadoras de vehículos automotores, embarcaciones y aeronaves.
  - Comercializadoras bajo el esquema de ventas multinivel o piramidal.
  - Comercializadoras de armas, explosivos o municiones.
  - Constructoras.
  - Comercializadoras o agencias de bienes raíces.
  - Entidades deportivas.
  - Estaciones de gasolina.
  - Comercializadoras de antigüedades, joyas, metales y piedras preciosas, monedas, objetos de arte y sellos postales.
  - Prestamistas.
  - Sector transportador.
  - Transportadores de dinero o de valores.
  - Empresas ubicadas en zonas francas.
  - Empresas dedicadas a la transferencia o envío de fondos o remesas.
  - Operadores cambiarios fronterizos.

# Anexo 4



## **Metodologías y herramientas del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT**

## 1. Metodología de gestión de riesgos

### A) Metodología para la identificación de riesgos

Para la identificación de riesgos de LA/FT, se sugiere seguir los estándares y guías de la norma australiana AS/NZS 4360 - Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009. y el modelo de administración del riesgo corporativo COSO, que sean compatibles con la naturaleza del riesgo de LA/FT.

La técnica principal para la identificación de eventos de riesgo de LA/FT, es la experiencia de la industria y de la empresa.

Dicha técnica se basa en juicios de expertos, en las tipologías y señales de alerta de LA/FT, que han publicado grupos y organismos internacionales especializados en la prevención de LA/FT, en documentos emitidos por las unidades de análisis financiero y en la propia experiencia de la empresa.

Esta técnica podrá combinarse o complementarse con las siguientes técnicas adicionales:

- Técnica de inventario de eventos.
- Análisis de flujos de procesos.
- Talleres interactivos de trabajo.
- Entrevistas.

### B) Metodología para la valoración y medición de riesgos de LA/FT

Se sugiere seguir el estándar australiano AS/NZS 4360 - Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009. Las metodologías para la valoración de riesgos pueden ser llevadas a cabo con distintos grados de refinamiento, dependiendo de la información de riesgos y datos disponibles.

De conformidad con el estándar australiano AS/NZS 4360 - Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009, dependiendo de las circunstancias, se pueden adoptar metodologías cualitativas, semicuantitativas, cuantitativas o una combinación de éstas. El orden ascendente de

complejidad y costos de estos análisis, es cualitativo, semicuantitativo y cuantitativo.

*Sin embargo, dadas las características particulares del riesgo de LA/FT, se sugiere utilizar en el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, metodologías de “carácter cualitativo”.*

En efecto, en relación con los riesgos de LA/FT, por su propia naturaleza, el análisis cualitativo resulta adecuado para la toma de decisiones.

Por otra parte, los datos numéricos disponibles respecto a este riesgo, no resultan adecuados para un análisis de carácter cuantitativo; por lo cual, la metodología que más se ajusta a esta clase de riesgo es la cualitativa.

Las técnicas y herramientas que se sugiere utilizar para la aplicación de esta metodología son las descritas en el punto *Técnicas, herramientas y fuentes de información del sistema*, siendo la principal de ellas el criterio de experto.

- 78 -

#### Metodología para la etapa de control

Para la determinación y valoración de los controles, se recomienda seguir los estándares y guías de la norma australiana AS/NZS 4360 - Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009 y el modelo de administración del riesgo corporativo COSO.

#### Metodología para la etapa de monitoreo

Para el diseño y desarrollo de la etapa del monitoreo, se recomiendan las metodología descritas en el estándar de la norma australiana AS/NZS 4360 - Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009 y el modelo de administración del riesgo corporativo COSO.

Igualmente, se recomienda la metodología denominada *Autoevaluación de Riesgos y Controles, denominada metodología CRSA (Control Risk Self Assessment)*, con el fin de establecer un enfoque que examine y evalúe la efectividad del control de riesgo de LA/FT.

## 2. Metodología para la segmentación de los factores de riesgo

Se entiende por segmentación, el proceso por medio del cual se lleva a cabo la separación de elementos en grupos homogéneos al interior de ellos y heterogéneos entre ellos. La separación se fundamenta en el reconocimiento de diferencias significativas en sus características (variables de segmentación).

La segmentación de los factores de riesgo debe hacerse de acuerdo con las características particulares de cada uno de ellos, garantizando homogeneidad al interior de los segmentos y heterogeneidad entre ellos.

Se sugiere adoptar para la segmentación de los factores de riesgo de LA/FT, la metodología cualitativa de segmentación de expertos (soportada con el método DELPHI), basada en:

- 79 -

- El mercado objetivo de la entidad y las características de éste.
- Experiencia relevante de la entidad.
- Prácticas y experiencias de la industria.
- Literatura relevante publicada (análisis de tipologías de las unidades de análisis e información financiera, documentos de organismos internacionales [GAFI, GAFISUD, Comité de Basilea, CICAD/OEA, etc.]).
- Opiniones de especialistas y expertos.

## 3. Técnicas, herramientas y fuentes de información

Para la adecuada administración de riesgos de LA/FT, deben utilizarse fuentes de información confiables, basadas en datos creíbles y suficientemente sustentados.

Cuando no se disponen de datos estadísticos anteriores, o cuando el análisis de tipo estadístico o cuantitativo no es relevante para el tipo o la naturaleza del riesgo, como es el caso del riesgo de LA/FT, se pueden realizar estimaciones subjetivas que reflejen el grado de convicción de un individuo o grupo sobre un evento o un resultado en particular.

No obstante, para evitar prejuicios subjetivos, se deben utilizar las mejores técnicas y fuentes de información disponibles.

En consecuencia, se sugiere utilizar las siguientes herramientas o técnicas y fuentes de información, basadas en los estándares y guías de la norma australiana AS/NZS 4360 - Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009 y el modelo de administración del riesgo corporativo COSO, las cuales son las mejores disponibles para la administración del riesgo de LA/FT. Éstas podrán ser utilizadas en su conjunto o de manera individual, según el tipo de análisis de que se trate:

- Análisis interno.
- Talleres interactivos de trabajo.
- Cuestionarios y encuestas.
- Conocimiento del entorno.
- Revisión documental (orientada a examinar los textos, estudios, archivos, y demás información secundaria para extraer datos relevantes que faciliten el conocimiento de la realidad que se pretende intervenir. Su propósito es identificar los principales factores, problemas, áreas, procesos, programas o proyectos de mayor incidencia en los fenómenos de LA/FT. Para efectos de la administración del riesgo de LA/FT, el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT se debe basar en la literatura relevante publicada).
- Observación.
- Entrevistas.
- Estudio de casos. Análisis de tipologías y señales de alerta derivadas de análisis de expertos y documentos y recomendaciones internacionales.
- Encuesta.
- Discusión en grupo.
- Comisión.
- Criterio de experto.

# Anexo 5



## **Guía para la definición de medidas preventivas (controles) y detección de inusualidades**

## **Políticas para la prevención de LA/FT**

Se deben revisar las políticas existentes con el fin de determinar qué hace falta para incorporar las medidas contra los riesgos LA, FT y CB.

Luego se deben considerar las modificaciones necesarias para implementar, definir responsables y garantizar la implementación de políticas contra los mencionados riesgos.

La manera como la estrategia se convierte en políticas o en una declaración pública es mediante la integración de medidas preventivas contra el riesgo de LA, FT y CB en su negocio. Estas políticas deben estar apoyadas en procesos, procedimientos, programas y objetivos que garantizan dicha implementación.

Las políticas para integrar estas medidas preventivas en su negocio pueden ser a través de una sola política sobre este tema o como parte de otras políticas de la estructura empresarial.

Una manera para desarrollar este paso, es mediante la agrupación de las políticas existentes para identificar aquellas que consideran algún aspecto de los riesgos de LA, FT y CB en su negocio.

Esta metodología facilita la revisión de las políticas existentes, establece con más claridad la alineación de las políticas con los riesgos de LA, FT y CB, ayuda a su revisión, garantiza una nueva política que incorpore dichos riesgos, y se puede difundir a todos los niveles del negocio. Permitiendo así prevenir un delito o que usted sea víctima de un delito.

## **Desarrolle políticas o una declaración sobre las medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB**

Para desarrollar una política o una declaración pública apropiada, se debe tener en cuenta la estrategia y los valores empresariales y, sobre todo, que sean compatibles con la cultura de su negocio. No puede ser una política que simplemente esté escrita.

La política sobre incorporación de medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB en su negocio debería incluir, por lo menos:

- El compromiso explícito de todos los grupos de interés relacionados con su negocio.
- Identificar claramente el ámbito de las actividades empresariales involucradas en dicha política.
- Resaltar las normas, estándares, guías o documentos claves relacionados con estos riesgos.
- Señalar los aspectos más relevantes de su negocio que se afectan con la política.
- Indicar otras políticas que complementan o tienen relación con el tema.
- Garantizar que su implementación sea práctica y fácil de medir.

### **Defina las responsabilidades apropiadas para el cumplimiento de las políticas**

- 83 -

El factor de éxito para que la política se cumpla, es el compromiso que se debe adquirir desde el nivel más alto de su negocio hasta todas sus áreas.

El apoyo y compromiso de los dueños y directivos con las políticas, garantiza que los temas relacionados con las medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB se vuelvan parte de la cultura de su negocio.

Lo ideal sería que existiera en su negocio un responsable o promotor, del más alto nivel, para que se encargue de desarrollar la política de incorporación de dichas medidas preventivas. Así mismo, debería designarse un grupo de funcionarios que se “adueñen” de la política y se encarguen de una implementación satisfactoria.

Al interior de su negocio se debe garantizar que los recursos, mecanismos, sistemas de seguimiento y funcionarios ayuden de manera evidente en la incorporación de la política.

Entre los responsables de implementar la política y las diferentes áreas de su negocio, debe existir una comunicación permanente, acceso a toda la información necesaria y trabajo conjunto.

## Garantice que la implementación de las políticas y sus resultados sean revisados permanentemente

Para garantizar la adecuada implementación de la política de incorporación de medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB en su negocio, se requiere una revisión formal y periódica.

Dicha revisión debe ser permanente y relevante. Se debe implementar alguna herramienta de apoyo que documente en forma adecuada la revisión o seguimiento, tal como un formato o lista de chequeo (véase anexo informativo).

## Desarrolle sus políticas por medio de los procesos y procedimientos

- 84 -

La clave para manejar estos riesgos es analizarlos a partir de la actividad comercial y financiera de su negocio. No existe una sola manera de hacer este análisis porque puede variar significativamente, dependiendo del tipo de procesos típicos del sector empresarial y las características, tamaño y ubicación geográfica de su negocio.

No obstante, una manera recomendada para empezar dicha incorporación de medidas preventivas, es la creación de una línea base sobre los controles establecidos en el negocio y aquellos que se pueden reforzar o implementar.

*Medida preventiva: elabore un inventario de los procesos, procedimientos, riesgos y medidas preventivas existentes en su negocio, como una línea base. Se debe mantener actualizada la línea base.*

Forme una línea base sobre medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB en su negocio

El primer paso para incorporar las medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB en su negocio, es construir una línea base.

Esta línea base, en términos sencillos, es el inventario de procesos, procedimientos, riesgos y medidas preventivas que existen en su negocio.

Es recomendable mantener la línea de base actualizada, junto con los indicadores respectivos, para garantizar que su negocio

*Se deben considerar todos los riesgos y medidas preventivas. Así mismo, los aspectos del negocio: su actividad, naturaleza, tamaño del negocio y de las operaciones, las zonas, países y localidades donde tiene presencia.*

pueda protegerse adecuadamente de los diferentes riesgos empresariales, en especial los de LA, FT y CB, y lograr un proceso de revisión y mejoramiento continuo.

La línea base de estos riesgos y medidas preventivas debe considerar todos los aspectos operativos, la cadena de valor, las actividades de sus asociados, vinculados y empleados, las características de sus productos, manufactura y vida útil, así como el alcance e influencia geográfica de su negocio.

En resumen, hay cuatro tipos principales de información para construir la línea base de su negocio:

1. Los datos de la situación actual de su negocio en cuanto a procesos, procedimientos, riesgos y medidas preventivas.

- 85 -

2. Los datos conocidos sobre su sector empresarial en relación con los riesgos de LA, FT y CB. Es posible que ya existan algunos consensos en su sector empresarial (mercado) sobre dichos riesgos o medidas preventivas.

3. Los datos o experiencias de su negocio y su sector que se conocen alrededor del mundo en estos temas.

4. Los estándares internacionales del GAFI<sup>11</sup> en la lucha contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

### **Evalúe el impacto que pueden tener los riesgos de LA, FT y CB en los proyectos de su negocio**

Para las actualizaciones de procesos y para nuevos proyectos en su negocio, es muy importante evaluar los riesgos de LA, FT y CB, su impacto y mantener esta práctica en forma habitual.

Esta evaluación de riesgos e impacto para actualizaciones de procesos y nuevos proyectos, debe incorporarse en los procesos y procedimientos de su negocio. También podría ser tenida en cuenta para identificar oportunidades.

11. El GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional) es el organismo que ha emitido las recomendaciones internacionales contra el lavado de activos (40 recomendaciones) y la financiación del terrorismo (9 recomendaciones especiales), consideradas como estándares mundiales. Véase [www.fatf-gafi.org](http://www.fatf-gafi.org).

## **Integre las medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB en los procesos y procedimientos de su negocio**

Los procesos y procedimientos deben incorporar y desarrollar las medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB en su negocio.

Los procesos deben garantizar que las medidas preventivas tienen un alcance hacia todos los actores o grupos involucrados en las actividades del negocio. Esto asegura que los riesgos de LA, FT y CB sean tenidos en cuenta en todos los procesos y procedimientos que desarrollan la política y estrategia de su negocio.

La integración de estas medidas preventivas en los procesos y procedimientos debe contener, por lo menos: tareas, funciones y responsabilidades relacionadas con cargos específicos; manejo continuo de compromisos; mayor transparencia empresarial, ojalá con publicaciones internas y externas; mecanismos de quejas y rendición de cuentas y reportes sobre el progreso permanente, y seguimiento a dichas medidas.

Tan pronto se han desarrollado e incorporado los procesos y procedimientos de adopción de medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB en las rutinas de cumplimiento, se debe establecer un proceso permanente de reporte y seguimiento (etapa 6: seguimiento).

### **Capacite a sus empleados**

Construir capacidad y desarrollar habilidades en los empleados, administradores y directivos de su negocio, es fundamental para integrar o fortalecer las medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB.

Las mejores estrategias, políticas, procesos y procedimientos serían obstaculizados si no se tienen en cuenta los riesgos y medidas preventivas que posee su negocio, por parte de sus funcionarios.

En esta etapa, se deben considerar aspectos relacionados con la capacitación hasta temas de cultura empresarial, en las siguientes actividades:

## Entender las medidas preventivas como cultura empresarial

La cultura empresarial, que incluye la identidad corporativa, propósito, valores y formas de trabajar en los negocios, debe permitir y fortalecer la efectiva integración de medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB.

Estas medidas preventivas deben fortalecer la estrategia, políticas, procesos y procedimientos de su negocio, de manera coherente y para desestimular opciones no éticas. Todas las áreas de su negocio deben ser involucradas en las medidas preventivas y fortalecer en forma permanente la cultura empresarial hacia la legalidad.

Los valores compartidos son los que conforman la cultura empresarial, que a su vez contribuyen en la prevención del riesgo de verse involucrado en actividades ilícitas.

Para alcanzar esta cultura, su negocio debe desarrollar un enfoque integrador que considere: a) las conductas contempladas como delito por la ley y que para el negocio representa un riesgo; b) las iniciativas de diferentes grupos de interés y los códigos y normas del sector público y privado; aunque son técnicamente voluntarias, en la práctica tienen un significativo compromiso, es decir, se convierten en principios de autorregulación, y c) promocionar los estándares internos y externos como resultado de adoptar dichos valores empresariales o cultura.

Finalmente, esta cultura empresarial orientada a la adopción de medidas preventivas, debe velar por la transparencia interna y el establecimiento de canales de comunicación que fomenten ambientes abiertos y de confianza para mejorar los procesos.

## Construir o fortalecer relaciones intraempresariales y con los grupos externos a partir de las medidas preventivas

Integrar o fortalecer medidas preventivas contra los riesgos de LA, FT y CB, involucra a grupos más amplios de personas tanto fuera como dentro de su negocio.

- 87 -

*Medida preventiva: implemente o fortalezca mecanismos que integren las medidas preventivas a la cultura empresarial. Se pueden fortalecer o establecer mecanismos internos de transparencia o comunicaciones confidenciales para contribuir con dicha cultura orientada hacia la legalidad de su negocio.*

Un aspecto para construir la capacidad y habilidad de su negocio, es la formación de relaciones entre aquellos que son responsables del cumplimiento de las medidas preventivas, de quienes favorecen los intereses de los negocios y de los denominados grupos de interés externos relacionados con el negocio.

Otra manera de fomentar dichas relaciones, es la participación de su negocio en iniciativas sectoriales. Esto permite que los grupos o sectores industriales intercambien conocimientos, compromisos de desarrollo, herramientas, riesgos y comprometan a sus respectivos grupos de interés de forma eficiente y efectiva.

También se debe apoyar el compromiso de todos los líderes de las diferentes funciones empresariales y unidades de trabajo, para promover una conciencia amplia y acciones efectivas en los temas relacionados con las medidas preventivas contra el lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando.

- 88 -

### **Revisar los diferentes tipos de capacitación disponible, elegir el programa de capacitación apropiado e identificar los grupos objetivo**

*Medida preventiva: fortalezca las relaciones intraempresariales y con los grupos de interés para facilitar la aplicación de medidas preventivas. Participe de iniciativas sectoriales y apoye el compromiso de los líderes de su negocio.*

La capacitación en temas relacionados con la prevención del lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando, es fundamental para ayudar a sus ejecutivos, gerentes, supervisores, empleados, contratistas y demás actores que tienen relación directa con su negocio, a protegerlo de dichos riesgos.

Para fortalecer la cultura empresarial, la capacitación y entrenamiento, en sus múltiples formas, ayudará a los funcionarios y vinculados de su negocio a adquirir nuevos conocimientos, entender los riesgos asociados a estas conductas ilegales y preparar a las personas a tomar las mejores decisiones cuando se requiere prevenir o responder ante dichos riesgos.

Es necesario desarrollar escenarios reales de su negocio para afrontar dichos riesgos; este trabajo es una actividad sencilla, pero no se aprende exclusivamente en forma teórica.

Existe un amplio rango disponible de diferentes tipos de capacitaciones y entrenamiento sobre estos temas: virtuales, escritos, presenciales, que pueden llevarse a cabo en el lugar de trabajo o en un lugar especial fuera de las instalaciones del negocio. Es preciso elegir las maneras más convenientes y adecuadas.

La capacitación y entrenamiento debe incluir las realidades diarias de la empresa e idealmente la vida interna de su negocio. Así como también un enfoque en casos fuertes y dilemas, sobre todo con temas relacionados con el lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando.

Por tanto, se debe identificar los grupos objetivo y elegir el programa de capacitación y entrenamiento apropiado, basado en factores como el tiempo, costo, ubicación, y la tecnología necesaria.

- 89 -

La capacitación en estos temas debe dirigirse, especialmente, a empleados relevantes que necesitan comprender la relación de estos riesgos con el negocio, y generar conciencia sobre la importancia de adoptar medidas preventivas al respecto.

*Medida preventiva:  
defina el programa  
de capacitación  
adecuado, el grupo  
objetivo y el alcance  
de los temas que  
contribuyan a la  
cultura empresarial  
orientada a la  
legalidad y el  
desarrollo de las  
medidas preventivas  
para su negocio.*

Esta capacitación debe ser específica sobre sus funciones realizadas dentro del negocio, para desarrollar habilidades o herramientas apropiadas.

Finalmente, su negocio también puede tomar la iniciativa de entrenar a sus proveedores y contratistas, grupos de interés y socios externos, en estos temas específicos y orientados por expertos independientes que cuestionen y presenten dichos temas.

## **Riesgo en el ciclo de vida de los negocios**

Los negocios se desarrollan a través de diferentes actividades y en varias etapas, conocidas como el ciclo de vida.

## Creación de negocios

Uno de los riesgos al momento de la creación de los negocios, puede ser la aparición de personas (delincuentes) con propuestas económicas atractivas, que buscan colocar los recursos de sus actividades ilícitas mediante inversiones o participaciones (*conoce a tu socio o accionista*).

Para verificar los antecedentes o riesgos de posibles asociados o personas vinculadas a los negocios, se pueden consultar algunas listas y bases de datos públicas, nacionales o internacionales, tales como la lista de narcotraficantes y terroristas designados (lista OFAC o lista “Clinton” del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos), lista de terroristas de las Naciones Unidas, lista de personas más buscadas del FBI, antecedentes penales de la rama judicial de Colombia, responsables fiscales de la Contraloría General de la República, boletines de la Fiscalía General de la Nación y sancionados de la Procuraduría General de la Nación (véase anexo informativo).

- 90 -

En otros casos, y en la medida de las posibilidades de cada negocio, será necesario contratar el servicio de consultas especializadas a algunas bases de datos privadas (información financiera, comercial o de alertas administrativas o judiciales), para verificar la información de sus eventuales asociados o vinculados.

*Medida preventiva: desconfíe y cuestiónese ante propuestas de negocio muy atractivas o que resultan anormales frente a las condiciones normales del mercado. Evite recibir, comercializar o transar mercancías de contrabando.*

### Negocio en marcha

Otro escenario de riesgo, es cuando los negocios están en marcha, porque pueden surgir operaciones o propuestas económicas por parte de delincuentes u organizaciones criminales, con el fin de utilizar sus productos (bienes o servicios) o necesidades (operativas, financieras o logísticas) para lavar activos, financiar terrorismo o realizar actividades de contrabando.

Así mismo, mediante la comercialización o producción de bienes, cuando por desconocimiento, debilidad o ausencia de controles en su negocio se podría estar favoreciendo alguna actividad ilegal.

Se puede tratar de mercancías de contrabando, adulteradas o con condiciones técnicas inferiores a las negociadas u otros aspectos relacionados con el origen, características, condiciones técnicas o precio de éstas.

Otra posibilidad, es a través de la prestación de servicios. Algunos negocios podrían verse involucrados en propuestas o negociaciones vinculadas a alguna actividad ilegal, mediante asesorías, consultorías o, en general, negociación de intangibles.

El riesgo del vínculo con la actividad ilegal radica en la dificultad de cuantificar o verificar la valoración de los intangibles, sobre todo en operaciones internacionales, mediante métodos generalmente aceptados y que permitan a las autoridades un control adecuado.

Otras organizaciones ilegales podrían aprovechar los negocios, simplemente, para usar sus servicios o bienes en la actividad criminal o terrorista. Estos bienes o servicios pueden formar parte de las necesidades logísticas, financieras u operativas de dichas organizaciones.

Por lo anterior, los negocios en marcha pueden verse involucrados en actividades ilegales relacionadas con el desarrollo normal de su actividad económica.

Es conveniente prevenir a los negocios de esta situación, con un conocimiento detallado o adecuado de sus actividades, procesos, procedimientos, clientes, proveedores, empleados, asociados o vinculados y de su mercado.

## **Transformación del negocio**

En los negocios se puede presentar otro riesgo: que de repente puedan aparecer nuevos socios con intenciones de usar la actividad económica, ya acreditada, para desarrollar actividades ilegales, canalizar recursos ilícitos o aprovechar su capacidad instalada en actividades ilegítimas. En estos casos, normalmente se requiere una reforma o transformación legal del negocio para aceptar a los nuevos asociados.

En otros casos, se realizan las modificaciones para aceptar a los nuevos asociados y se reforma el objeto social del negocio, sin tomar

*Medida preventiva:  
verifique con cuidado  
las personas y  
recursos que intentan  
vincularse a su  
negocio, cuando no se  
tiene una justificación  
adecuada y suficiente  
del origen del dinero  
o antecedentes de las  
personas.*

- 92 -

*Medida preventiva:  
revise con detalle las  
propuestas financieras,  
sobre todo en momentos  
difíciles o en proceso de  
liquidación del negocio,  
cuando no se tiene una  
justificación adecuada  
y suficiente del origen  
del dinero. Verifique los  
nombres de las personas  
interesadas e indague  
el origen del dinero  
ofrecido. “Conoce a tu  
proveedor financiero”.*

algunas medidas o controles para evitar el ingreso de sus recursos ilícitos o para controlar la inscripción de personas que tienen vínculos con organizaciones criminales.

Por tanto, y para evitar el ingreso de recursos o personas inconvenientes a su negocio, se recomienda verificar los nombres en diferentes listas o bases de datos (véase anexo informativo); si es posible, documentar e indagar sobre el origen de los recursos o activos que quieren ser vinculados al negocio.

### **Dificultades financieras en los negocios**

Cuando los negocios están en dificultades económicas o en proceso de liquidación, también pueden surgir aparentes “salvadores” que ofrecen recursos financieros disponibles para solucionar dichos problemas (conoce a tu proveedor de recursos financieros).

El riesgo de esta situación, con el dinero de origen ilícito, se puede presentar por la necesidad de recursos financieros o durante el proceso de liquidación de los negocios.

Esta situación se podría evitar con información detallada sobre antecedentes de las personas interesadas (véase anexo informativo) y el origen de los recursos que buscan solucionar la dificultad financiera.

Finalmente, las principales actividades de los negocios, en las diferentes etapas del ciclo de vida en que se encuentra o proyecta, se deberían documentar en formatos de diagnóstico, actas, entrevistas o documentos institucionales, junto con su relación de riesgo con el lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando (véase anexo informativo).

## Identifique los riesgos para su sector

Cada negocio, ya sea comercial, industrial o de servicios, tiene sus propias características y desarrolla sus actividades de acuerdo con su tamaño, ubicación geográfica, recursos, objetivos, alianzas, fortalezas y prácticas de su mercado. Así mismo, estas características de los negocios conforman las condiciones normales del sector y, a su vez, los riesgos asociados.

En el aspecto financiero y comercial, es importante considerar las condiciones y prácticas usuales del sector económico, donde el negocio desarrolla su actividad para identificar sus potenciales riesgos.

Algunas de las características y aspectos de riesgo para los negocios en su sector, podrían ser:

- 93 -

*Medida preventiva:  
implemente un  
procedimiento de  
verificación para  
todas las etapas de su  
negocio, que tenga en  
cuenta como mínimo  
el origen de los  
recursos, antecedentes  
y referencias de las  
personas o empresas  
interesadas en  
establecer vínculos  
legales o comerciales y  
objeto social ajustado a  
la estructura jurídica.*

- Uso del dinero en efectivo.
- Estructura financiera.
- Apalancamiento financiero de los negocios.
- Información contable y tributaria.
- Asesorías profesionales.

- **Uso del dinero en efectivo**

Uno de los primeros temas preventivos de interés, es el manejo del dinero en efectivo.

Existen muchos negocios en los que las transacciones se realizan con dinero en efectivo por las características propias de dicha actividad. Por tanto, es necesario revisar aquellas transacciones que implique algún tipo de riesgo y que se realicen con dinero en efectivo cuando no resultan usuales o normales en el sector en las que se efectúan, tanto en clientes, proveedores, empleados o asociados.

- **Estructura financiera**

Otro posible aspecto de riesgo para tener en cuenta, es la estructura financiera y el monto de los activos involucrados directamente en el desarrollo del negocio.

Algunas actividades económicas necesitan una gran capacidad productiva (o instalada) a través de grandes sumas de dinero, tales como infraestructura, investigación, activos fijos o móviles, inventarios o publicidad.

Por tanto, es necesario revisar con cuidado aquellos negocios con los cuales usted se relaciona comercialmente, que funcionan, comercial o financieramente, sin aparentes inconvenientes, pero que no cuentan con la infraestructura logística o financiera propia de dicha actividad.

- **Apalancamiento financiero de los negocios**

En la mayoría de los casos, la financiación de los negocios es vital para su viabilidad financiera y continuidad. Este aspecto también puede ser una manifestación de riesgo, según las características del sector.

Por tal razón, es conveniente revisar con cuidado aquellas oportunidades o negocios que no cuentan con financiación (apalancamiento); la financiación es propia o es diferente a lo normal, en dicha actividad económica y en el contexto apropiado.

También podrían aparecer personas o empresas, diferentes de instituciones financieras formales, que ofrecen recursos para apalancar los negocios, sin que exista una justificación clara y razonable sobre su origen.

- **Información contable y tributaria**

En otros casos, el riesgo de los negocios puede originarse en algunos aspectos del manejo de la información contable y tributaria, porque pueden reflejar aspectos que no son reales, o se preparan y presentan para reflejar hechos diferentes a los establecidos en las normas legales.

En otros casos, la información tributaria o financiera se prepara intencionalmente para favorecer otros intereses (indebidos o ilegales).

Por lo anterior, es conveniente identificar el riesgo de negocios que reflejan una información diferente a la real, o preparada bajo criterios no establecidos o ajustados a las normas legales.

*Medida preventiva: examine con cuidado las prácticas comunes de su actividad económica y mercado e identifique aspectos que no concuerden con dicha normalidad, para evitar transacciones con negocios que presenten dichas características.*

- **Asesorías profesionales**

Otro aspecto adicional que se puede considerar como riesgo, aunque no es estrictamente financiero pero se ve reflejado en su situación, podría ser la presencia de diversas asesorías comunes o especializadas para desarrollar un negocio que aparentemente no requiere de dichos servicios profesionales.

**- 95 -**

*Medida avanzada: implemente mecanismos de monitoreo para las transacciones, apoyado en herramientas tecnológicas adecuadas. Se deberían utilizar procesos de consolidación electrónica para operaciones cuyas cantidades y montos lo justifiquen.*

*Medida avanzada: involucre en la identificación de riesgos la evaluación y características del mercado en el que actúa su negocio. Tenga en cuenta aspectos mínimos como competidores, tipo de transacciones, tamaño de las operaciones del sector, ubicación o localización geográfica de los negocios, comportamiento histórico y tendencias.*

## Identifique los riesgos de LA/FT en su negocio en particular

Para identificar el riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando en su negocio y de acuerdo con la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre, se deben considerar, identificar y medir los riesgos asociados a estas actividades ilegales.

A su vez, para identificar y medir los riesgos asociados a su negocio de estas conductas ilegales, se requiere una revisión detallada de los procesos, procedimientos o costumbres comerciales en su actividad, para descubrir las debilidades o posibles contingencias de pérdida.

En resumen, la identificación de riesgos asociados a su negocio depende de las características financieras y comerciales del mismo. La administración de dichos riesgos, permite definir controles o medidas con el fin de eliminar (si es posible), disminuir o mitigar su impacto económico.

- 96 -

En su negocio, cada riesgo asociado al LA, FT y CB que se identifique, debería venir acompañado por lo menos de un control o medida preventiva que disminuya su probabilidad de ocurrencia.

*Medida avanzada: elabore un inventario de riesgos para estas actividades ilegales en su negocio, basado en las características de su mercado, los procesos de gestión de calidad, responsabilidad social empresarial, gobierno corporativo o cualquier otro modelo con que cuente. Defina la probabilidad de ocurrencia de cada evento, el impacto económico en su negocio y los controles que mitigarían cada riesgo identificado (véase anexo informativo).*

*Medida preventiva: identifique los riesgos asociados a este análisis detallado de sus prácticas y procedimientos.*

## Informalidad en su negocio

Las organizaciones criminales y terroristas aprovechan la informalidad de sistemas, economías y negocios para lavar su dinero ilícito o desarrollar su actividad ilegal.

La informalidad tiene diferentes causas como la cultura, la falta de seguridad jurídica, la corrupción y la precaria calidad institucional, entre otras.

Una de las definiciones de informalidad es “aquella porción del PIB de una economía que por diversas razones no se registra”<sup>12</sup>. Según esta definición, se debería separar la criminalidad de la informalidad para desarrollar medidas preventivas frente a dicho fenómeno.

A su vez, se deben diferenciar los comportamientos, que siendo ilegales sus responsables los consideran legítimos de aquellos que, además de ser ilegales, son considerados ilegítimos.

Existe mayor dificultad para la aplicación de controles o políticas, en la medida que las economías, sistemas o negocios sean informales.

Por lo anterior, uno de los aspectos importantes en la identificación de riesgos es el grado de formalidad o informalidad que tiene su sector y en especial su negocio. Este grado de formalidad se ve reflejado en la actividad financiera y comercial, así como en los procedimientos y prácticas desarrolladas.

Al respecto, la existencia de otros mecanismos de control, modelos de autogestión o procesos certificados contribuyen a disminuir la informalidad y facilita la identificación, medición y control de riesgos asociados a su negocio del lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando.

Cada uno de los riesgos identificados, medidos y controlados, debería quedar documentado en la planeación del negocio, estrategia, políticas, procesos, procedimientos, indicadores, actas o documentos correspondientes.

12. Victorica Marcos, “Eficacia de las políticas antilavado en un mundo heterogéneo”, 2008. [http://www.antimoneylaundering-fiba.com/templates/Fiba/UserFiles/File/AML\\_Issues\\_in\\_Latam.pdf](http://www.antimoneylaundering-fiba.com/templates/Fiba/UserFiles/File/AML_Issues_in_Latam.pdf)

# Anexo informativo



## RECURSOS

## 1. Orientación, ROS y denuncias

Para orientar su actividad empresarial, reportar operaciones sospechosas o denunciar hechos ilícitos, puede acudir a las siguientes entidades:

<p style="text-align: center;"><b>Orientación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cámara de Comercio de Bogotá</li><li>• Superintendencia de Sociedades</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>Reporte de operaciones sospechosas</b></p> <p style="text-align: center;">UIAF - Unidad de Información y Análisis Financiero</p> <p style="text-align: center;"><b>Denuncia delitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fiscalía General de la Nación</li><li>• Policía Nacional de Colombia</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>Denuncia contrabando</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• DIAN - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</li></ul>
---

- 99 -

Para solicitar orientación

### 1. Cámara de Comercio de Bogotá

La Cámara de Comercio de Bogotá, por medio de su página web [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co), ofrece información relacionada con “Negocios Responsables y Seguros”, para que sus empresarios conozcan las claves para proteger sus negocios del lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando.

### 2. Superintendencia de Sociedades

La Superintendencia de Sociedades ofrece, a través de su página web [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co), diferentes servicios de información que podrían ser útiles para la administración de los negocios, y la prevención del riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo o contrabando.

Algunos de estos servicios son: 1. Consulta de sociedades por NIT, nombre o razón social, estado, situación o departamento a través de su sistema de información general de sociedades. 2. Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM), que contiene la información suministrada por las sociedades que están sometidas a la inspección, vigilancia y control de esa superintendencia y de algunas sociedades que vigila la Superintendencia Financiera, pertenecientes al sector real de la economía. 3. Ventana de Enseñanza Empresarial (VEM), diseñada con la información necesaria para crear y liderar una empresa exitosa y para formular cultura corporativa, entendida como la necesidad que el empresario tenga para el desarrollo de su negocio una estrategia, una planeación, un presupuesto y unos factores de medición. 4. Quejas o reclamos relacionados con la deficiente prestación del servicio a cargo de la Superintendencia de Sociedades. 5. Denuncias por corrupción, correspondiente a alguna conducta irregular de un funcionario de esa superintendencia, que implique corrupción, incumplimiento grave de las funciones, extralimitación o negligencia, uso indebido de bienes del Estado, abuso de autoridad, atención deficiente, exigencia de dádivas o cobro de dineros por la prestación del servicio, etc.

#### *Para reportar operaciones sospechosas (ROS)*

La Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) ([www.uiaf.gov.co](http://www.uiaf.gov.co)), entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es la encargada de recibir los reportes de operaciones sospechosas (ROS) de los sujetos obligados o de cualquier persona que lo realice de manera voluntaria.

Los ROS se deben efectuar directamente a la UIAF, a través del enlace “Cuéntenos sobre lavado de activos o financiación del terrorismo”, en la página [www.uiaf.gov.co](http://www.uiaf.gov.co), o se puede obtener mayor información en la línea gratuita 01 8000 111183.

Las operaciones sospechosas para reportar a la UIAF, se refieren a aquellas operaciones, hechos o situaciones que posiblemente están relacionadas con el lavado de activos o la financiación del terrorismo. No se requiere la certeza de tal relación para efectuar el ROS correspondiente.

El ROS no constituye denuncia penal y es absolutamente reservado conforme a la ley. Por tanto, quien lo realice se encuentra amparado por la exoneración de responsabilidad consagrada por la ley.

Según la UIAF, se debe entender como “operación sospechosa”, toda operación realizada por una persona natural o jurídica, que por su número, cantidad o características no se enmarca dentro de los sistemas y prácticas normales de los negocios de una industria o sector determinado, y que de acuerdo con los usos y costumbres de la actividad que se trate, no haya podido ser razonablemente justificada.

*Para realizar un ROS, se debe tener en cuenta lo siguiente:*

1. Realice una descripción de los hechos, de manera organizada, clara y completa, indicando (donde aplique) la forma en que se relacionan las personas naturales o jurídicas. No olvide suministrar los nombres y apellidos completos e identificación de las personas reportadas, y en lo posible, los datos de ubicación como ciudad, municipio, direcciones, teléfonos, etc. 2. Tenga en cuenta, en la medida de lo posible, un orden cronológico de los eventos y la participación de cada persona o agente. Esto ayuda al entendimiento de los mismos. 3. Mencione las características de las operaciones consideradas como sospechosas. 4. Además, mencione cualquier irregularidad que haya detectado con las personas o transacciones involucradas en las operaciones sospechosas. 5. No omita ningún dato conocido de la o las operaciones e indique cualquier hecho adicional que contribuya a su análisis.

Además, se sugieren los siguientes aspectos para mejorar la calidad y contenido de los ROS:

1. Se debe sugerir la importancia del reporte (alta, media o baja), considerando los hechos y su similitud con tipologías conocidas de lavado de activos o financiación del terrorismo. Se deben considerar, especialmente, las tipologías publicadas por el GAFI, GAFISUD y por la UIAF.

Para determinar la importancia de la operación reportada, resulta útil considerar, entre otros, la presencia de los siguientes elementos:

- a) Incremento patrimonial o en los negocios, injustificado o por fuera de los promedios del respectivo sector o actividad económica;
- b) Presunto uso indebido de identidades, por ejemplo: uso de números de identificación inexistentes, números de identificación de personas fallecidas, suplantación de personas, alteración de nombres;

- c) Presentación de documentos o datos presuntamente falsos;
- d) Actuación en nombre de terceros que no justifican razonablemente su titularidad;
- e) Uso de empresas aparentemente de fachada o de papel;
- f) Relación con personas vinculadas o presuntamente vinculadas a actividades delictivas;
- g) Relación con bienes de presunto origen ilícito, y
- h) Uso indebido o fraccionamiento de dinero en efectivo, de acuerdo con las condiciones normales de los negocios.

2. Se debe sugerir la urgencia del reporte, relacionado con la prontitud con la cual se debería actuar respecto a éste. En tal sentido, por ejemplo, un reporte será urgente:

- a) Cuando sea inminente la disposición, transferencia o retiro de recursos vinculados a un negocio, o a una presunta actividad de lavado de activos o financiación del terrorismo;
- b) Cuando sea inminente el empleo de recursos en la realización de un negocio relacionado con actividades terroristas u otras delictivas, y
- c) Cuando sea imperativa, a juicio del reportante, la intervención de las autoridades para evitar la disposición, transferencia o circulación de recursos, en cualquier forma, presuntamente vinculados a operaciones de lavado de activos o financiación del terrorismo.

- 102 -

### *Para denunciar*

Las denuncias se pueden realizar, principalmente, ante la Fiscalía General de la Nación o la Policía Nacional. En casos de contrabando, la DIAN recibe este tipo de información.

#### *1. Fiscalía General de la Nación*

Las denuncias sobre cualquier delito se pueden realizar a través de la página web [www.fiscalia.gov.co](http://www.fiscalia.gov.co) de la Fiscalía General de la Nación (FGN).

El nivel central de la FGN está ubicado en Bogotá, D. C., en la diagonal 22B No. 52-01 (Ciudad Salitre).

Teléfonos: 570 2000 - 414 9000.

Línea gratuita. Actividades delictivas: 018000916111.

### Para reportar

#### 2. Policía Nacional de Colombia

Se pueden realizar en la página web [www.policia.gov.co](http://www.policia.gov.co) de la Policía Nacional.

Línea anticorrupción de la Policía Nacional: 01 8000 910600.

#### 3. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

La DIAN ([www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)) es la entidad encargada, entre otros objetivos, de luchar contra el contrabando y la evasión tributaria.

Cuenta con los siguientes puntos de contacto para sus denuncias:

Bogotá: Contact Center(1) 5462200, de lunes a sábado y festivos de 7:00 a.m. a 7:00 p.m.

Línea única nacional: 019001115462.

Línea de recepción de quejas y reclamos: 3138778 sólo para Bogotá, de lunes a viernes de 8:30 a.m. a 5:20 p.m.

Línea denuncias corrupción, contrabando y evasión: 01 8000 514090.

Además, la DIAN cuenta con el apoyo y soporte de la Policía Fiscal y Aduanera (POLFA) para fortalecer la lucha contra el contrabando, la evasión, la elusión y las infracciones cambiarias.

La POLFA ejerce funciones de policía judicial en coordinación con la Fiscalía General de la Nación y bajo la estricta coordinación y supervisión de la DIAN.

## 2. Listas y bases de datos públicas

La revisión de listas es importante para identificar el nivel de riesgo que representa para el negocio, la vinculación comercial con un integrante de algún grupo de interés y, por consiguiente, su adecuada administración.

Para verificar los antecedentes o riesgos de posibles asociados o personas vinculadas a su negocio, se pueden consultar algunas listas y bases de datos públicas, nacionales o internacionales, como las siguientes:

### Lista de terroristas de las Naciones Unidas

El Consejo de Seguridad de las Naciones ha emitido una lista consolidada de terroristas. Se puede consultar en la dirección electrónica: <http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>.



- 104 -

### Lista OFAC o "lista Clinton"

El Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, por medio de la Oficina para el Control de Activos Extranjeros (OFAC, por su nombre en inglés, Office of Foreign Assets Control), publica la lista de narcotraficantes y terroristas designados, así como personas bloqueadas. Se puede consultar en la dirección electrónica: <http://www.treas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>.



### Lista de buscados, fugitivos y terroristas del FBI

El FBI (Federal Bureau of Investigation) de los Estados Unidos tiene listas de personas buscadas, más buscadas, fugitivos, personas secuestradas y desaparecidas y terroristas. Esta información se puede consultar en la dirección electrónica: <http://www.fbi.gov/wanted.htm>.



- 105 -

### Consulta de expedientes judiciales

La rama judicial de Colombia cuenta con una consulta por nombres o identificación de los expedientes y sentencias judiciales. Esta información se puede consultar en la dirección electrónica: <http://procesos.ramajudicial.gov.co/prueba/consultap.aspx>.

### Consulta de responsables fiscales

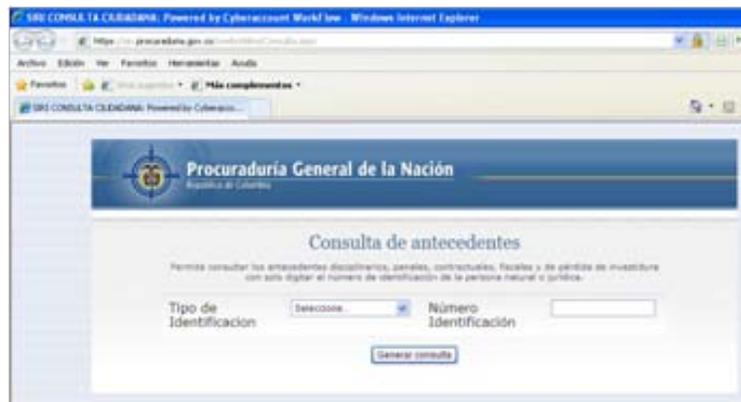
La Contraloría General de la República tiene una consulta de responsables fiscales, disponible en la dirección electrónica: [http://www.contraloriagen.gov.co/html/responsabilidad\\_fiscal/responsabilidad\\_boletin.asp](http://www.contraloriagen.gov.co/html/responsabilidad_fiscal/responsabilidad_boletin.asp).



- 106 -

### Consulta de antecedentes disciplinarios

La Procuraduría General de la Nación tiene una consulta de antecedentes disciplinarios, penales, contractuales, fiscales y de pérdida de investidura, disponible en la dirección electrónica: [http://www.procuraduria.gov.co/html/servicios/servicios\\_antecedentes.htm](http://www.procuraduria.gov.co/html/servicios/servicios_antecedentes.htm).



## Consulta de denuncias de la Fiscalía

Otra opción de consulta son los boletines de prensa y las denuncias del SPOA (Sistema Penal Oral Acusatorio) de la Fiscalía General de la Nación, disponibles en la dirección electrónica: <http://fgn.fiscalia.gov.co:8080/Fiscalia/contenido/controlador/controlador?opc=15&accion=1>.



## Mayores informes

[www.negociosresponsablesyseguros.org](http://www.negociosresponsablesyseguros.org)

Cámara de Comercio de Bogotá  
Dirección de Seguridad y Convivencia  
Teléfono: 5941000 ext. 2755  
Página web: [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)  
Línea de respuesta Inmediata 3830383

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito  
Programa de Asistencia Legal para América Latina y el Caribe  
Teléfono: 6467000 ext. 336 – 340  
Página web: [www.unodc.org/colombia](http://www.unodc.org/colombia)



Embajada Británica  
Bogotá



**UNODC**  
Oficina de las Naciones Unidas  
contra la Droga y el Delito

